БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

В шпаргалке в краткой и удобной форме приведены ответы на все основные вопросы, предусмотренные государственным образовательным стандартом и учебной программой по дисциплине «Бизнес-планирование».

Книга позволит быстро получить основные знания по предмету, повторить пройденный материал, а также качественно подготовиться и успешно сдать зачет и экзамен.

Рекомендуется всем изучающим и сдающим дисциплину «Бизнес-планирование» в высших и средних учебных заведениях.

- Коллектив авторов
  - 1. ПОНЯТИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ
  - 2. ПРЕДМЕТ ПЛАНИРОВАНИЯ. СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА ОБЪЕКТОВ ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ
  - 3. СУЩНОСТЬ И НЕОБХОДИМОСТЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ
  - 4. РОЛЬ, МЕСТО И ЗНАЧЕНИЕ БИЗНЕСПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (ПРЕДПРИЯТИЕМ)
  - 5. НЕОБХОДИМОСТЬ БИЗНЕС-ПЛАНА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ
  - 6. ФОРМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР ФОРМ ПЛАНИРОВАНИЯ
  - 7. ТРЕБОВАНИЯ К РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНОВ. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ
  - 8. СТРУКТУРА, ФУНКЦИИ И СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА. РАЗДЕЛ БИЗНЕС-ПЛАНА «КОНЦЕПЦИЯ, ОБЗОР, РЕЗЮМЕ»
  - 9. РАЗДЕЛ БИЗНЕС-ПЛАНА «ОПИСАНИЕ БАЗОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ»
  - 10. РАЗДЕЛЫ БИЗНЕС-ПЛАНА «ОПИСАНИЕ ПРОДУКТА (ПРОДУКЦИИ, УСЛУГИ, ИЗДЕЛИЯ)», «АНАЛИЗ РЫНКА, МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ»
  - 11. РАЗДЕЛЫ БИЗНЕС-ПЛАНА «ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА», «ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН»
  - 12. РАЗДЕЛЫ БИЗНЕС-ПЛАНА «ОКРУЖЕНИЕ И НОРМАТИВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ», «РИСКИ ПРОЕКТА И СТРАХОВАНИЕ», «КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА»

- 13. ПОНЯТИЕ, ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ, ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ. ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ
- 14. ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)
- 15. ЦЕЛИ И СТРАТЕГИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ
- 16. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН (ПРОЕКТ). БЮДЖЕТ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ЗАТРАТ
- 17. ПЕРВИЧНЫЕ ДОКУМЕНТЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА. НАЗНАЧЕНИЕ, СТРУКТУРА И МЕТОДИКА РАСЧЕТОВ ОСНОВНЫХ ДОКУМЕНТОВ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА
- 18. ПЛАН ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ
- 19. ПЛАН ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ
- 20. ПЛАН РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИБЫЛИ. БАЛАНСОВЫЙ ПЛАН
- 21. ТРЕБОВАНИЯ К ОСНОВНЫМ ДОКУМЕНТАМ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА. МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ. ТЕХНОЛОГИЯ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
- 22. СТРАТЕГИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТА. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, МЕТОДИКА РАСЧЕТОВ ПЛАНОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ
- 23. ОСНОВНЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ. ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ И КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН (ГРАФИК РАБОТ) НА РАЗРАБОТКУ БИЗНЕС-ПЛАНА
- 24. ВИДЫ МОДЕЛЕЙ, ПРИМЕНЯЕМЫХ ПРИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ
- 25. ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНОВ
- 26. НАЗНАЧЕНИЕ АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ PROJECT EXPERT
- 27. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОЙ МОДЕЛИ {БЮДЖЕТОВ) БИЗНЕС-ПЛАНА. ПОДГОТОВКА НЕОБХОДИМОЙ ИСХОДНОЙ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОЙ МОДЕЛИ
- 28. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ. ОПЕРАЦИИ. ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН
- 29. ПЛАН ПРОДАЖ И ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА В

СИСТЕМЕ PROJECT EXPERT

- 30. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ ФИНАНСИРОВАНИЯ. ПЛАН ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТА В СИСТЕМЕ PROJECT EXPERT
- 31. ВЛИЯНИЕ УСЛОВИЙ ОПЛАТЫ, ИНФЛЯЦИИ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ НА РЕЗУЛЬТАТЫ РАСЧЕТОВ
- 32. СЦЕНАРНЫЙ АНАЛИЗ
- 33. ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ
- 34. ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ. РАСЧЕТ И АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ЗАТРАТ С УЧЕТОМ СТАВКИ ДИСКОНТИРОВАНИЯ
- 35. ПЕРИОД ОКУПАЕМОСТИ. ДИСКОНТИРОВАННЫЙ ПЕРИОД ОКУПАЕМОСТИ
- 36. СРЕДНЯЯ НОРМА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ. ЧИСТЫЙ ПРИВЕДЕННЫЙ ДОХОД
- 37. ИНДЕКС ПРИБЫЛЬНОСТИ. ВНУТРЕННЯЯ
- 38. МОДИФИЦИРОВАННАЯ ВНУТРЕННЯЯ НОРМА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ
- 39. РАСЧЕТ, ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ БИЗНЕС-ПЛАНА
- 40. ПОКАЗАТЕЛИ ЛИКВИДНОСТИ
- 41. ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ
- 42. КОЭФФИЦИЕНТЫ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ РАБОЧЕГО КАПИТАЛА, ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ, АКТИВОВ
- 43. ПОКАЗАТЕЛИ СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА
- 44. ПОКАЗАТЕЛИ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ
- 45. ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
- 46. РАСЧЕТ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФАКТОРОВ РИСКА.ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ. ЭКСПЕРТНЫЙ МЕТОД
- 47. АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ
- 48. МЕТОД МОНТЕ-КАРЛО
- 49. АНАЛИЗ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ ПРОЕКТА
- 50. ПОКАЗАТЕЛИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ ПРОЕКТА
- 51. СТАТИСТИЧЕСКИЙ И СЦЕНАРНЫЙ АНАЛИЗ. МОДЕЛИРОВАНИЕ УСЛОВИЙ, РАСЧЕТ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ СТАТИСТИЧЕСКОГО И СЦЕНАРНОГО АНАЛИЗА В СИСТЕМЕ PROJECT EXPERT
- 52. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ О НЕОБХОДИМОСТИ ИНВЕСТИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ (БИЗНЕС-ПЛАНОВ) ПО ПОКАЗАТЕЛЯМ ЭФФЕКТИВНОСТИ. ПРИНЯТИЕ

РЕШЕНИЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНАЛИЗА С ЦЕЛЬЮ ОПТИМИЗАЦИИ ДОХОДОВ, ЗАТРАТ

Коллектив авторов
Бизнес-планирование: Шпаргалка

1. ПОНЯТИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ

Планирование, являясь нормой любой предпринимательской деятельности, необходимо для предвидения будущей ситуации и для эффективного достижения цели. Процесс планирования связан с анализом и принятием решений и требует времени и умственных усилий. Время – особый невосполнимый вид ресурсов.

Планирование имеет разработанные методики, использует научный подход, совершенствует и применяет новые методики и улучшения, поэтому планирование – это наука.

В связи с тем, что специалисты применяют разные методы, формы, виды и элементы планирования в зависимости от конкретной ситуации, своих знаний, личных качеств, стиля и подхода, планирование – это искусство.

Планирование как вид деятельности – это процесс выработки действий по достижению цели.

Планирование отвечает на следующие вопросы:

• Что делать и для кого (товар)?

• Как делать (технология, программа действий)?

• Когда делать?

• Сколько делать?

Также планирование помогает оценивать уже совершенные действия (отвечает на вопросы: что уже было сделано, какие ресурсы уже есть и т. д.).

Основные цели процесса планирования: 1) оптимизация всех видов затрат; 2) координация действий коллектива; 3) предвидение событий с целью снижения риска и необоснованных потерь; 4) готовность к быстрому реагированию на изменение окружающей среды.

Планирование может осуществляться с разной границей охвата времени – **горизонтом планирования,** который бывает:

• долгосрочным – 5-10 лет;

• среднесрочным – 2–5 лет;

• краткосрочным – до 2 лет.

Планирование должно придерживаться определенных принципов:

1. Непрерывность. Необходимо постоянно планировать и корректировать планы, так как цели и ситуация могут меняться.

2. Координация и интеграция. Координация охватывает взаимодействие всех организационных единиц одного уровня, а интеграция необходима для согласованности действий между единицами различных уровней.

3. Системность. Предприятие во внешней среде должно учитываться в комплексе.

4. Научность. Необходимо применять научные методы в планировании.

Этапы планирования: 1) определение миссии – основного ориентира действий; **2)** прогнозирование – оценка будущего состояния внешних и внутренних факторов; **3)** формулирование целей (желаемых результатов). Цель должна быть четкой, ясной, конкретной, измеримой (ответ на вопрос «что»). Идеал – недостижимая цель; **4)** программирование – создание планов действий, программ, графиков работ – планов во временной последовательности (ответ на вопросы «когда», «как»); **5)** бюджетирование – определение объема работ и распределение объемов ресурсов по видам работ (ответ на вопрос «сколько»); **6)** формирование политики предприятия – составление общих правил деятельности на предприятии; **7)** формирование процедур действий (бизнес-процессов).

2. ПРЕДМЕТ ПЛАНИРОВАНИЯ. СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА ОБЪЕКТОВ ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Предмет планирования – деятельность компании, заключающаяся в стремлении к достижению основных целей, соответствующих миссии компании. Планирование призвано способствовать достижению целей компании.

Объектами планирования являются ресурсы и процессы компании.

Основные ресурсы:

1) трудовые – квалифицированный персонал и неквалифицированная рабочая сила;

2) материальные – сырье и материалы, инвентарь, незавершенное производство, товары и готовая продукция и т. д.;

3) основные средства – здания, сооружения, машины, оборудование, средства труда, нематериальные активы и т. д.;

4) информационные – информация для принятия решений, для контроля за реализацией выполнения решений и т. д.;

5) финансовые – деньги, фонды, ценные бумаги и т. д.

Процессы подразделяются на бизнес-процессы и проекты.

Бизнес-процесс – совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя (М. Хаммер, Д. Чампи).

Виды бизнес-процессов:

1) основные – направлены на внешнего потребителя;

2) вспомогательные (обеспечивающие) – направлены на внутреннего потребителя;

3) управленческие – процессы подготовки и принятия решений.

Проект – уникальный процесс, предполагающий координированное выполнение взаимосвязанных действий для достижения определенных целей в условиях временных и ресурсных ограничений (С. Ковалев). Проекты могут быть направлены на развитие системы управления; развитие существующих бизнесов и создание новых бизнесов.

Объекты планирования измеряемы в показателях.

Основными планируемыми показателями являются:

• выручка, доля рынка;

• потоки и остаток денежных средств;
• финансовый результат – прибыль/убыток;
• затраты;
• конкурентоспособность; изменения в продукте, производстве, распределении.

3. СУЩНОСТЬ И НЕОБХОДИМОСТЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Потребность в бизнес-плане возникает при решении следующих задач:

• открытие нового дела;

• перепрофилирование существующей фирмы, выбор новых видов деятельности;

• подготовка заявок для получения кредитов;

• обоснование предложений по приватизации государственных предприятий.

Под **бизнес-планированием (деловым планированием)** понимают процесс выработки действий по достижению целей фирмы (компании, предприятия).

Основная форма бизнес-планирования – составление бизнес-плана. В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом и для вновь создаваемых, и для действующих фирм и используется во всех сферах предпринимательства независимо от масштабов, формы собственности и организационно-правовой формы компании.

Бизнес-план – план развития вида бизнеса, основанный на стратегическом анализе и вытекающий из стратегических решений по виду бизнеса. Стратегические решения определяются целями бизнеса, которые касаются конкурентоспособности и желаемого набора видов бизнеса.

Основная цель разработки бизнес-плана – определить стратегию и необходимые ресурсы для достижения поставленных целей, иначе, планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Другие возможные цели разработки бизнес-плана: получение кредита; привлечение инвестиций; определение стратегических и тактических ориентиров фирмы; уяснение степени реальности достижения намеченных результатов; доказательство определенному кругу лиц целесообразности реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой; убеждение сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте.

План бизнеса используют и как инструмент проведения деловых переговоров.

Основное назначение бизнес-плана:

• проработать решения по развитию каждого вида деятельности;

• составить план и график работ, действий;

• информировать заинтересованных внешних лиц (наблюдательный совет, банки, поставщиков и т. д.);

• усилить внутреннюю коммуникацию, получить поддержку, обеспечить мотивацию на выполнение.

При подготовке плана предприниматель должен конкретно указать, что он хочет получить от заимодавца или инвестора, и ясно показать, что он готов отдать.

Наряду с внутрифирменными функциями бизнес-планирование имеет большое **значение при определении стратегии планирования на макроуровне.** Совокупность долгосрочных бизнес-планов предприятий может составлять информационную базу, которая является основой для разработки национальной политики планирования в рамках государственного регулирования экономики.

4. РОЛЬ, МЕСТО И ЗНАЧЕНИЕ БИЗНЕСПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (ПРЕДПРИЯТИЕМ)

Бизнес-план предусматривает **решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием,** независимо от его функциональной ориентации:

• организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия;

• выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности, анализ сильных и слабых сторон;

• формирование инвестиционных целей на планируемый период.

В бизнес-плане обосновываются:

• общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях рынка;

• выбор стратегии и тактики конкуренции;

• оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

В бизнес-плане выполняется анализ внешних (рынки и конкуренты, технологии, социально-экономическая среда, политическая ситуация и др.) и внутренних факторов (продукция, производственная и техническая база, кадры, финансы и др.).

Бизнес-план дает объективное представление о возможностях развития производства, способах продвижения товара на рынок, ценах, возможной прибыли, основных финансово-экономических результатах деятельности предприятия, определяет зоны риска, предлагает пути их снижения. В бизнес-плане решаются как внутренние задачи, связанные с управлением предприятием, так и внешние, обусловленные установлением контактов и взаимоотношений с другими фирмами и организациями.

Бизнес-план выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности фирмы и в то же время как необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В нем характеризуются основные аспекты фирмы, анализируются проблемы, с которыми она может столкнуться, и определяются способы их решения. Следовательно, бизнес-план – одновременно поисковая, научно-

исследовательская и проектная работа.

5. НЕОБХОДИМОСТЬ БИЗНЕС-ПЛАНА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Бизнес-план можно назвать основой управления не только коммерческим или инвестиционным проектом, но и самим предприятием. Правильно составленный бизнес-план дает перспективу развития фирмы и отвечает на основной вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело, принесет ли дело те доходы, которые окупят затраты сил и средств?

Благодаря бизнес-плану у руководства появляется возможность взглянуть на собственное предприятие как бы со стороны. Сам процесс разработки бизнес-плана, включающего детальный анализ экономических и организационных вопросов, заставляет мобилизоваться.

Степень участия руководителя в подготовке бизнес-плана важна. С другой стороны, консультанты владеют знанием наиболее подходящих методик подготовки бизнес-плана.

Бизнес-план также призван помочь руководителю **решить следующие основные задачи, связанные с функционированием фирмы:**

• определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;

• оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;

• выявить соответствие кадров фирмы и условий мотивации их труда требованиям по реализации поставленных целей;

• проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;

• просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана. Предприниматель и руководитель получает от планирования деятельности **следующие преимущества:**

• фундаментальное изучение руководителями перспектив фирмы;

• осуществление более четкой координации предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;

• определение необходимых для контроля показателей

деятельности фирмы;

• стимулирование руководителей для более конкретного определения целей и путей их достижения;

• подготовка фирмы к внезапным изменениям рыночной ситуации;

• формализация обязанностей и ответственности руководителей фирмы.

6. ФОРМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР ФОРМ ПЛАНИРОВАНИЯ

Форма планирования складывается из набора применяемых в конкретном случае видов и методов планирования.

Виды планирования различают по нескольким признакам.

В зависимости от гибкости планов выделяют два основных вида планирования:

1) директивное – планирование сверху вниз с четко заданными показателями;

2) индикативное – направляющее планирование с нечеткими рамками и возможностью лавирования.

В зависимости от горизонта и уровня планирования выделяют три вида планирования:

1) стратегическое – комплекс долгосрочных решений, которые вырабатываются в рамках политики достижения поставленных целей;

2) тактическое – среднесрочное планирование, направленное на реализацию стратегических планов. Задачи тактического планирования: выбор оптимальных средств для реализации стратегии, обеспечение пропорционального развития и скоординированнос-ти действий организационных звеньев;

3) оперативное планирование – краткосрочное планирование, направленное на реализацию тактических планов. Объекты оперативного планирования: объем выпуска и продаж, контроль качества, кадры, товарно-материальные запасы и др.

Выделяют несколько **основных методов планирования:**

• экономический анализ – расчленение экономического процесса (явления) на отдельные составные части, исследование этих частей, их взаимодействия между собой и влияния в целом на весь процесс. Определяются факторы, влияющие на цель, в результате чего можно разрабатывать мероприятия;

• балансовый – согласование между потребностями и возможностями. Балансы могут создаваться по разным видам ресурсов: трудовым, материальным и т. д.;

• прогнозный – планирование на основе прогнозирования;

• программно-целевой – увязывание целей с ресурсами через программы действий;

• нормативный – количественное обоснование плановых показателей на основе норм и нормативов. Норма –

регламентируемая величина абсолютного расхода ресурсов на одну единицу продукции. Норматив – относительный показатель расхода какого-либо ресурса на другие ресурсы;

• экономико-математический – применение методов теории вероятности, сетевого планирования, линейного программирования и других математических методов.

Выбор формы планирования зависит во многом от стадии развития фирмы. Если фирма зрелая, то бизнес-планы масштабны. На начальной стадии развития фирмы бизнес-планы нечеткие и небольшие.

Другие факторы, которые влияют на выбор формы планирования:

• квалификация персонала;

• возможности организации планирования;

• особенности деятельности фирмы.

7. ТРЕБОВАНИЯ К РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНОВ. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Бизнес-план должен быть подготовлен **с учетом следующих рекомендаций:**

1. Краткость – изложение самого главного по каждому разделу бизнес-плана.

2. Доступность в изложении и понимании – бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей.

3. Неперегруженность техническими подробностями.

4. Убедительность, лаконичность, пробуждение интереса у партнера.

5. Соответствие определенным стандартам – бизнес-план должен быть принимаем читателем и удобен с точки зрения методики его составления.

Источники информации, используемые при подготовке бизнес-плана, могут быть различными, лишь бы они предоставляли необходимую и достоверную информацию. В качестве источников информации могут использоваться: маркетинговые или другие исследования; Интернет; книги; деловая пресса и СМИ; информация, предоставляемая фирмой; справочные данные специализированных банков и баз данных; информация, предоставляемая промышленными ассоциациями, международными организациями, производителями оборудования.

В соответствии с международной методикой ЮНИДО для бизнес-плана **необходимы следующие показатели и формы входящей информации:**

1) инвестиционные издержки;

2) программа производства и реализации;

3) среднесписочная численность работников;

4) текущие издержки на общий объем выпуска:

• материальные расходы;

• расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды;

• обслуживание и ремонт оборудования и транспортных средств;

• административные накладные расходы;

• общехозяйственные накладные расходы;

• расходы на сбыт продукции;

5) структура общих издержек по видам продукции;

6) потребность в оборотном капитале;

7) источники финансирования – акционерный капитал; кредиты и пр.

Такие показатели и формы информации пригодны при использовании любой из принятых систем моделирования инвестиционных проектов.

8. СТРУКТУРА, ФУНКЦИИ И СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА. РАЗДЕЛ БИЗНЕС-ПЛАНА «КОНЦЕПЦИЯ, ОБЗОР, РЕЗЮМЕ»

Важное значение имеет структура бизнес-плана, который представляет собой достаточно сложный документ. **Разделы бизнес-плана должны охватывать все аспекты деятельности предприятия.** Хотя внешне бизнес-планы могут отличаться друг от друга, состав их разделов, по существу, остается практически неизменным, хотя по форме может видоизменяться в зависимости от типа решаемой задачи.

Основные информационные разделы бизнес-плана:

1. Концепция, обзор, резюме.
2. Описание базового предприятия.
3. Описание продукта.
4. Анализ рынка, маркетинг и продажи.
5. План производства.
6. Организационный план.
7. Окружение и нормативная информация.
8. Финансовый план.
9. Риски проекта и их минимизации.
10. Календарный план реализации проекта.

Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа, который должен обеспечить информацию о том, где, когда и кем составлен данный документ. Здесь же указывается название проекта, которое должно четко и кратко формулировать идею, заложенную в бизнес-плане.

После титульного листа должно находиться оглавление, отражающее структуру бизнес-плана. Это номенклатура разделов или параграфов. В любом случае оглавление должно быть четко оцифровано, обязательно арабскими цифрами.

В разделе «Концепция, обзор, резюме» указывается все самое главное – информация, дающая представление о проекте и кратко обеспечивающая все необходимые данные, характеризующие проект:

- название, автор, версия бизнес-плана;
- собственник, срок проекта;
- суть проекта;
- цель проекта;
- задачи проекта;

• показатели проекта (потребности в капитале, результаты, эффект);

• гарантии возврата инвестиций;

• критические для успеха элементы;

• ключевые факторы, способные повлиять на рассмотрение возможности инвестирования;

• аннотация (краткое описание проекта).

Указываются задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован. Целесообразно также отметить, почему возникла необходимость в создании данного проекта.

В приоритетном порядке указываются направления деятельности компании, по каждому направлению определяются целевые рынки и ответственные лица. Формулируются основные цели проекта, а также его конкретные задачи.

9. РАЗДЕЛ БИЗНЕС-ПЛАНА «ОПИСАНИЕ БАЗОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ»

Этот раздел должен присутствовать, если бизнес-план предназначен для внешних пользователей и планируемый проект осуществляется на уже существующем предприятии (базовом предприятии).

В разделе указываются следующие основные данные о предприятии (фирме, компании, организации):

- название;
- организационно-правовая форма;
- форма собственности;
- структура собственности;
- месторасположение (карта), транспортные магистрали;
- почтовый адрес;
- Интернет-сайт;
- электронный адрес;
- руководство (ФИО, возраст, должности, квалификация, краткая характеристика, фото, доли участия в капитале);
- уставный фонд;
- краткие финансовые показатели за последнее время (оборот, активы, прибыль);
- банковские реквизиты (рублевые и валютные счета, депозиты);
- лицензии, сертификаты, разрешения и т. д.;
- история развития, основные этапы, основные достижения и неудачи;
- инфраструктура предприятия (связь, транспорт, социальные объекты);
- основные средства (недвижимые и движимые);
- расположение недвижимости;
- нематериальные активы, ноу-хау;
- уровень технологии;
- оборотные средства;
- инвентарь;
- оценка залоговых средств;
- персонал, средняя численность, оргструктура;
- описание бизнес-процессов;
- поставщики (расположение, характеристика);
- продукция;

• рынки сбыта (расположение, характеристика);
• отношения с властью, наличие государственной поддержки;
• существующие проблемы;
• стратегические и тактические цели, планы их достижения;
• преимущества и недостатки, возможности и угрозы.

Перечисленные пункты указываются в соответствии с потребностями и целями бизнес-плана.

10. РАЗДЕЛЫ БИЗНЕС-ПЛАНА «ОПИСАНИЕ ПРОДУКТА (ПРОДУКЦИИ, УСЛУГИ, ИЗДЕЛИЯ)», «АНАЛИЗ РЫНКА, МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ»

В разделе «Описание продукта» необходимо описать продукт (продукцию, услуги, изделия) и показать его полезность потребителю.

В качестве характеристик продукта указывают:

• функциональное назначение продукта; • примеры использования продукта; • соответствие продукта принятым стандартам; • технологичность, универсальность продукта; • стадия разработанности продукта в текущее время; • требования к контролю качества продукта; • требования к подготовленности пользователей (потребителей); • требования к гарантийному и послегарантийному обслуживанию и поддержке пользователей (потребителей); • условия хранения и транспортировки продукта; • возможности дальнейшего развития (доработки) продукта.

Кроме характеристик самого продукта при его описании **целесообразно раскрыть:** 1) возможные технологии (способы) производства продукта; 2) себестоимость единицы продукта в зависимости от объемов и способа производства; 3) требования по лицензированию и сертификации производства продукта; 4) особенности патентно-лицензионной защиты продукта; 5) требования к исследованиям по разработке и совершенствованию продукта; 6) анализ продукции конкурентов; 7) конкурентные преимущества и недостатки продукта по сравнению с продукцией конкурентов.

В разделе «Анализ рынка, маркетинг и продажи» освещаются способы достижения намечаемых объемов продаж и доведения продукции до потребителя (по каждому продукту). Описываются три основных массива информации:

1) характеристика рынка;

2) план маркетинга (стратегический маркетинг);

3) план сбыта (продаж).

При характеристике рынка раскрываются: а) отраслевая ситуация; **б)** производители (конкуренты в России и за рубежом) – объемы, цены, доли, качество продукции, запас прочности, уровень технологии, финансовое положение, сильные

и слабые стороны, возможная реакция, прогнозы; **в)** рынки – объемы, цены, условия экспорта, история, тенденции, прогнозы, сегментирование, прогнозы; **г)** потребители (покупатели) – фирмы, расположение, требования к качеству, условиям поставки, мнение о продукции, прогнозы, контракты; **д)** специфические особенности рынка (трудности доступа и др.).

В плане маркетинга раскрывается **информация по стратегии и тактике достижения целевых мест и доли на рынке:** общая стратегия маркетинга, принятая на фирме; • конкурентные преимущества и недостатки фирмы на рынке; • методы стимулирования роста объемов продаж; • методы и формы рекламной кампании; • связи с общественностью и формирование общественного мнения о продукции и фирме; • организация послепродажного обслуживания клиентов, сервисное и гарантийное обслуживание.

План сбыта включает в себя:

• ценовую политику, методы и схему ценообразования и установления гарантийного срока;

• формы организации сбыта, схему реализации товара, условия оплаты;

• политику скидок;

• политику определения уровня запасов.

11. РАЗДЕЛЫ БИЗНЕС-ПЛАНА «ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА», «ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН»

В плане производства основное – убедить потенциальных инвесторов, что фирма будет в состоянии производить необходимое количество товаров требуемого качества в нужные сроки, т. е. организовать эффективное производство. Обычно производственный план включает в себя **описание следующих процессов:** 1) снабжение (обеспечение); 2) технологический цикл; 3) обслуживание оборудования; 4) возможности совершенствования технологии.

В разделе «снабжение (обеспечение)» подробно раскрывается **информация о факторах производства:**

• сырье, материалы, комплектующие, производственные услуги – направления применения, условия хранения, транспортировки;

• источники сырья – цены, условия поставки, транспортировки, тенденции, контракты;

• энергия – потребности, источники, доступность;

• участки земли, здания, сооружения, коммуникации;

• оборудование – модели, производительность, потребности в работниках, энергии, сырье, пространстве, микроклимате, стыковка со смежным оборудованием, условия приобретения;

• поставщики оборудования – фирмы, контракты.

При описании технологического цикла раскрывается информация:

• о составе операций цикла, их производительности;

• режиме работы цикла;

• размещении технологических циклов (возможно, с картой);

• контроле качества.

При описании обслуживания оборудования раскрывается информация:

• о ремонте, нормативном обслуживании;

• об обеспечении условий функционирования оборудования – энергия, микроклимат, сохранность.

Раздел «Организационный план» предназначен для описания того, как будет организован проект (фирма). В разделе указываются **следующие данные:**

• форма организации проекта;

• полномочия и функции участников проекта;

• организационная структура проекта (фирмы);

• функциональная структура;

• штатное расписание и потребности во временной рабочей силе;

• стимулирование и мотивация персонала;

• описание бизнес-процессов;

• распределение бизнес-процессов по юридическим лицам;

• формируемый имидж, миссия и общественное мнение;

• информационная структура проекта (фирмы);

• система управления и регулярное управление проектом (фирмой);

• организация инфраструктуры (организация обеспечения).

Под инфраструктурой подразумевается в основном оказание проекту (фирме) следующих услуг: перевозки; страхование; аудит; обучение, повышение квалификации работников; консультации; создание и обслуживание социальных объектов; снабжение электроэнергией и коммунальными услугами.

12. РАЗДЕЛЫ БИЗНЕС-ПЛАНА «ОКРУЖЕНИЕ И НОРМАТИВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ», «РИСКИ ПРОЕКТА И СТРАХОВАНИЕ», «КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА»

Описание окружения, факторов, рисков и нормативной информации осуществляется в разрезе трех уровней: 1) ситуация в стране; 2) региональная ситуация; 3) местная ситуация.

В рамках каждого уровня описывается ситуация в экономической; политической; социальной; законодательной; экологической сферах. Не затрагивающие проект аспекты могут быть опущены. В разделе возможно привести анализ альтернатив реализуемому проекту.

В разделе оценки риска и страхования освещаются проблемы, которые могут возникнуть у фирмы в процессе реализации проекта, и основные методы защиты от потенциальных трудностей. Данный раздел содержит следующие **составные части:**

• перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба от этого;

• организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков;

• программа страхования от рисков.

В разделе возможно привести анализ альтернатив реализуемому проекту.

Предпочтительно, чтобы раздел содержал расчеты всех существующих рисков и экспертное мнение специалистов. В дополнение можно приложить обзоры рынка, статьи и информационные бюллетени, содержащие информацию касательно рисков.

Календарный план является итоговой формой представления информации о проекте, которая характеризует проект с точки зрения управления им как проектом (см. таблицу).

Работа	Длительность, мес.	Раннее начало	Раннее окончание	Позднее начало	Позднее окончание
Инвестиционное проектирование	3				
Разработка проектной документации	4				
Строительные работы	7				
Монтаж оборудования	2				
Поставка материалов	1				

13. ПОНЯТИЕ, ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ, ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ. ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ

Стратегическое планирование – анализ, моделирование, прогнозирование перспективы развития управляемого объекта в условиях неопределенности внешней среды.

Результаты стратегического планирования – обоснование выбора стратегии, разработка стратегических инструментов, приоритетов и текущих ориентиров стратегического управления. Одна из задач стратегического планирования – правильная организация и задействование ресурсов, обеспечение их взаимодействия для поддержания и повышения конкурентоспособности фирмы в перспективе.

Основные этапы стратегического планирования:

1. Анализ перспектив. Необходимо выявить основные тенденции и закономерности развития факторов окружающей среды, выработать методы защиты от опасностей, найти пути использования возможностей.

2. Анализ позиций предприятия в конкурентной борьбе. Необходимо улучшать результаты деятельности, оптимизировать конкурентную стратегию и повышать потенциал развития фирмы.

3. Обоснование стратегических задач предприятия при выборе различных видов деятельности. Необходимо установить и расставить во времени приоритеты.

4. Реализация стратегии, контроль и оценка.

Необходимо выявить недостатки в деятельности фирмы, определить новые перспективные виды деятельности.

Стратегия компании – это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей. Процесс выработки стратегии основывается на тщательном изучении всех возможных направлений развития и деятельности и заключается в выборе общего направления, осваиваемых рынков, обслуживаемых потребностей, методов конкуренции, привлекаемых ресурсов и моделей бизнеса.

Базовые стратегии развития предприятия

1. РОСТ (НАСТУПАТЕЛЬНАЯ). Критерии: объем продаж, доход, доля на рынке, скорость роста. **Стратегические альтернативы:** интенсификация рынка (проникновение на рынок, развитие рынка, географическая экспансия), диверсификация (вертикальная, горизонтальная, побочная), межфирменное сотрудничество и кооперация, внешнеэкономическая деятельность.

2. СТАБИЛИЗАЦИЯ (НАСТУПАТЕЛЬНО-ОБОРОНИТЕЛЬНАЯ). Критерии: доход на продажи, доход на активы, доход на акции, скорость оживления. **Стратегические альтернативы:** экономия, ревизия затрат, консолидация, оживление; сдвиги (уменьшение потерь, восстановление дохода, финансовая зрелость); стабилизация (селективность, балансирование на рынках, финансовая экономия).

3. ВЫЖИВАНИЕ (ОБОРОНИТЕЛЬНАЯ). Критерии: критическая аттестация (оценка) продукта и рынка, финансового состояния, управления. **Стратегические альтернативы:** перестройка системы управления, финансовая перестройка, перестройка маркетинга.

14. ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)

На этапе постановки целей миссия бизнеса трансформируется в конкретные результаты и итоги, к которым стремится организация. Постановка целей и контроль их достижения помогают отслеживать прогресс в деятельности организации.

Цели – результаты и последствия, желательные для организации, критерии оценки деятельности организации и ее развития. В постановке целей должны принимать участие все менеджеры компании. Каждому подразделению компании нужны конкретные, измеряемые цели, достижение каждой из которых способствует достижению глобальных целей компании. В компании необходимо создать атмосферу всеобщей ориентации на результат. Для этого общие цели организации конкретизируются для каждого отдельного подразделения, причем устанавливаются четкое понятие достижения цели и система мотивации, нацеленная на управление по целям.

Можно выделить следующие **основные цели среднего типичного предприятия:**

• увеличение стоимости компании в долгосрочной перспективе;

• максимизация прибыли в краткосрочной перспективе;

• снижение затрат;

• расширение ассортимента;

• увеличение доли рынка;

• внедрение современных технологий;

• обеспечение стабильности выплаты зарплаты. Некоторые цели могут находиться в противоречии друг с другом, в этом случае необходимо искать компромиссные решения.

Влияющие на достижение цели факторы можно представить в форме причинно-следственной цепочки. Например, так может выглядеть совокупность факторов, влияющих на цель увеличения стоимости компании.

СТОИМОСТЬ КОМПАНИИ (совокупность п. 1–3)

1. Валовая прибыль = валовая прибыль на одну сделку + количество сделок

2. Складские расходы = количество магазинов на один склад + затраты на один склад

3. Затраты на доставку = количество поездок на одну сделку + затраты на одну ездку + количество сделок

15. ЦЕЛИ И СТРАТЕГИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ

Любой проект – это перспективная разработка, которая требует четко обозначенной цели и стратегии ее достижения, т. е. стратегии реализации проекта.

Каждый проект **требует постоянного мониторинга и управления,** для того чтобы достичь запланированных показателей в определенные на это временные рамки и с учетом отведенных на это ресурсов. Для этого существует множество методик и программных продуктов. Для того чтобы приступить к реализации проекта, необходимо четко определить цель проекта, т. е. необходимый конечный результат, который может быть представлен в виде продукции/услуги. Также необходимо проработать стратегию реализации проекта, которая будет выражаться в детальной проработке всех бизнес-процессов и выделении отчетных сегментов (этапов) и реперных точек, которые будут четко привязаны к установленным нормативным коэффициентам. Таким образом будет сформирована матрица управления проектом, при ее осуществлении поэтапно будет реализовываться проект. Специфика формирования матрицы реализации проекта определяется его сложностью, характером, объемом финансирования, продолжительностью осуществления, степенью неопределенности результатов и множеством других факторов.

В настоящее время реализуются **три взаимосвязанных подхода к управлению проектом:**

1) процессный – предусматривает рассмотрение управления как серии непрерывно осуществляемых взаимосвязанных действий по реализации функции управления: прогнозирования и планирования, организации, координации, мотивации и контроля;

2) системный – любой инвестиционный проект можно представить в виде открытой системы, имеющей тесное взаимодействие с внешней средой. Кроме того, инвестиционный проект в свою очередь является подсистемой инвестиционной политики, а та в свою очередь подсистемой стратегии предприятия. В связи с этим в зависимости от масштаба инвестиционного проекта информация на входе из внешней среды должна иметь различную значимость и полноту. При выходе из системы управления проектом может быть результат, который оказывает влияние на долю рынка, занимаемую

предприятием, его конкурентоспособность, авторитетность, социальную значимость или технический уровень и структуру затрат на производство конкретной продукции;

3) ситуационный – является продолжением и разновидностью системного подхода. Ситуационный анализ ориентируется на то, что реализация любого инвестиционного проекта осуществляется в различных по степени неопределенности условиях внутренней и внешней среды, но с единой целевой направленностью – достижением запланированных показателей экономического или других видов эффектов.

16. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН (ПРОЕКТ). БЮДЖЕТ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ЗАТРАТ

Цель инвестиционного планирования (проектирования) – показать эффективность использования вложенных в проект инвестиций.

Основные задачи инвестиционного планирования:

• показать уровень рентабельности инвестиций;

• рассчитать срок возврата инвестиций;

• спрогнозировать изменения внутренних и внешних факторов, влияющих на проект;

• оценить риски;

• смоделировать будущий денежный поток от проекта и привести его к текущему времени (с учетом ставки дисконтирования).

Инвестиционный план и бюджет инвестиционных затрат несут одну смысловую нагрузку – они необходимы для планирования капитальных вложений компании. Общая логика этих документов сводится к построению таблиц, где по горизонтали отражаются время, а по вертикали – статьи инвестиционных затрат (см. таблицу).

Пример плана инвестиционных затрат, тыс. руб.

Инвестиционные затраты	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
НИОКР	20 000	15 000				
Разработка проекта	5000	12 000				
Защита авторских прав		1000	500			
Проектирование сооружения			14 000	11 000		
Строительство				80 000	40 000	
Закупка оборудования					42 000	
Установка и наладка оборудования						18 000

17. ПЕРВИЧНЫЕ ДОКУМЕНТЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА. НАЗНАЧЕНИЕ, СТРУКТУРА И МЕТОДИКА РАСЧЕТОВ ОСНОВНЫХ ДОКУМЕНТОВ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА

Для составления финансового плана используются следующие первичные документы – источники информации:

• таблицы управленческого учета с агрегированными финансовыми данными;

• договоры (условия договоров, условия оплаты);

• макроэкономические показатели инфляции и кредитных ставок;

• налоговое законодательство (ставки и механизмы исчисления налогов);

• информация о возможных объемах привлечения внешнего финансирования;

• данные маркетинговых исследований по объемам и ценам продажи продукции, данные стратегического плана маркетинга;

• данные от поставщиков о ценах на сырье, материалы, оборудование;

• данные от производителей оборудования о технических характеристиках производительности;

• данные по рынку труда о зарплате по специальностям. Возможно составление в качестве источника информации оперативного плана. Оперативный план отражает результаты взаимодействия фирмы и ее целевых рынков по каждому товару и рынку за определенный период. На фирме этот документ разрабатывается службой маркетинга. Совокупность показателей оперативного плана показывает, какая доля рынка занята фирмой по каждому товару и какую долю предполагается завоевать в перспективе. Показатели определяются по каждому виду товара, что позволяется сравнивать их.

Основные документы финансового плана состоят из связки **балансы – финансовые результаты – движение денежных средств.** Элементы этой связки соответствуют трем основным типам финансовых планов (отчетов) и трем основным бухгалтерским формам: **а)** балансовый план-отчет (форма № 1);

б) план-отчет о финансовых результатах (форма № 2); **в)** план-отчет о движении денежных средств (форма № 4).

Планы-отчеты отражают суть находящейся в них информации, а бухгалтерские формы – это форма отображения такой информации, утвержденная Минфином для отчетности предприятий РФ.

По сути **три основных плана-отчета отражают:** а) активы в разрезе структуры и источники образования активов; б) доходы, расходы и финансовый результат; в) денежные поступления и платежи, остаток и дефицит/профицит денежных средств. Из содержания этих трех основных элементов финансового плана можно рассчитать многие финансовые и экономические показатели. Бухгалтерские формы отчетов, утвержденные Минфином, можно использовать для стыковки данных основных документов финансового плана и бухгалтерского учета (отчетности), но нельзя на них опираться при расчетах, так как их структура не всегда соответствует потребностям предприятия с точки зрения представления финансовой информации для принятия управленческих решений.

Традиционно составление основных финансовых планов начинается с подготовки плана движения денежных средств, а заканчивается подготовкой прогнозного баланса. Методика расчета вытекает из постатейного содержания таблиц.

18. ПЛАН ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

План движения денежных средств предназначен для расчета поступлений, платежей и остатков денежных средств и показывает дефицит/профицит (недостаток/излишек) денежных средств, сколько в распоряжении компании имеется денежных средств и какова потребность в них.

Данный документ составляется как суммарный результат деятельности фирмы по всем видам товаров и услуг и может быть представлен **в двух формах:**

1) РАСПОЛОЖЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (СТАТЕЙ) ПО ЗНАКУ (ПОСТУПЛЕНИЕ ИЛИ ПЛАТЕЖ) – сначала все поступления, потом все платежи:

Остаток денежных средств на начало периода. **I. Поступления (приток денежных средств): А.** От текущей деятельности: поступление денежных средств от покупателей. **Б.** От инвестиционной деятельности: продажа основных фондов, нематериальных активов, незавершенного строительства; дивиденды, проценты от долгосрочных финансовых вложений. **В.** От финансовой деятельности: увеличение уставного капитала; кредиты и займы полученные. **II. Платежи (отток денежных средств): А.** По текущей деятельности: затраты на производство реализованной продукции; платежи в бюджет; выплата процентов по кредитам. **Б.** По инвестиционной деятельности: инвестиции в основные средства и нематериальные активы; капитальные вложения производственного назначения; капитальные вложения непроизводственного назначения; затраты на проведение НИОКР; долгосрочные финансовые вложения. **В.** По финансовой деятельности: погашение долгосрочных ссуд; краткосрочные финансовые вложения; выплата дивидендов.

Итого по финансовой деятельности. Всего платежей: сальдо по текущей деятельности; сальдо по инвестиционной деятельности; сальдо по финансовой деятельности; остаток денежных средств на конец периода;

2) РАСПОЛОЖЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (СТАТЕЙ) ПО ВИДУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: сначала поступления и платежи по одному виду деятельности, затем – по второму, после – по третьему: **1. Денежные потоки основной деятельности** (расходы на закупку товара; расходы на таможенное оформление товара; расходы на оплату труда; ЕСН и т. д.). **2. Денежные потоки от инвестиционной деятельности:** на приобретение и капитальный

ремонт ОС, в том числе НДС; прочие капитальные расходы; выбытие (продажа) ОС (активов), в том числе НДС. **3. Денежные потоки от финансовой деятельности:** собственный капитал; привлечение финансирования; возврат основной части кредита; расходы на обслуживание кредита. **4. Прочие расходы,** НДС к возмещению (+)/выплате (-).

Для компаний выделяют следующие три вида деятельности:

• основная – связана с основным предназначением (миссией, целями, продуктом деятельности) компании;

• инвестиционная – связана с долгосрочными приобретениями, капитальными вложениями, привлечением и вложением собственного капитала;

• финансовая – связана с привлечением и возвратом заемного финансирования.

С помощью плана движения денежных средств со статьями, расположенными по видам деятельности компании, строится чистый денежный поток, который позволяет оценить стоимость компании.

19. ПЛАН ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ

В план прибылей и убытков (финансовых результатов, доходов и расходов) **включаются:**

• выручка (доходы) от продажи;

• издержки (затраты, расходы);

• налоговые и другие отчисления.

На основе этих показателей рассчитывается прибыль, остающаяся в распоряжении фирмы. По данным плана можно установить, приносит ли деятельность фирме прибыль. Конечная задача данного документа – показать, как будет изменяться и формироваться прибыль.

Необходимо иметь в виду, что **финансовый результат (прибыль или убыток)** – это всего лишь оценка результата деятельности компании, который во многом зависит от применяемых правил распределения затрат и правил признания выручки.

Если подготовить план прибылей и убытков в разрезе отдельных продуктов, то можно сравнить различные продукты по прибыльности, чтобы определить целесообразность их дальнейшего производства. Далее приведены основные статьи плана прибылей и убытков:

Выручка от реализации

Прямые затраты

Маржинальная прибыль

Накладные затраты

Прибыль / убыток по основной деятельности

Доходы и затраты по инвестиционной деятельности (доходы от инвестиций и от продажи внеоборотных активов)

Доходы и затраты по финансовой деятельности (проценты по кредитам и пр.)

Прочие доходы и затраты

Прибыль / убыток до налогообложения

Налог на прибыль

Прибыль / убыток до распределения

Выплата дивидендов (доходов собственникам)

Балансовая (чистая) прибыль / убыток

Прочее распределение прибыли

Нераспределенная прибыль / убыток

20. ПЛАН РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИБЫЛИ. БАЛАНСОВЫЙ ПЛАН

План распределения прибыли является логичным продолжением плана финансовых результатов и необходим в первую очередь для акционеров и для понимания того, сколько прибыли распределяется среди акционеров, а сколько остается в распоряжении фирмы.

В документе рассчитывается прибыль до распределения, и прибыль, остающаяся в распоряжении фирмы после выплаты дивидендов.

ОСНОВНЫЕ СТАТЬИ ПЛАНА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИБЫЛИ

Прибыль / убыток до распределения: распределение на выплату дивидендов по привилегированным акциям (в АО); распределение на выплату дивидендов по обыкновенным акциям (в АО); распределение на выплату доходов собственникам (в ООО и др.)

Балансовая (чистая) прибыль / убыток: распределение в резервные и прочие фонды

Нераспределенная прибыль / убыток Балансовый план фиксирует сильные и слабые стороны компании с точки зрения финансов на данный момент. Любой отдельно взятый элемент баланса сам по себе значит немного, но, когда все элементы рассматриваются в соотношении друг с другом, это позволяет судить о финансовом положении фирмы.

В проектировках балансов на дальнейший период должны учитываться исходный баланс, а также особенности развития компании и результаты ее финансовой деятельности.

ОСНОВНЫЕ СТАТЬИ И РАЗДЕЛЫ БАЛАНСА

1. Активы. А. Внеоборотные активы: основные средства (остаточная стоимость); долгосрочные финансовые вложения. **Б.** Оборотные активы: запасы сырья и материалов; незавершенное производство; готовая продукция; дебиторская задолженность; авансы поставщикам; денежные средства; прочие оборотные активы. Итого активов.

2. Пассивы. А. Собственный капитал: уставный капитал; нераспределенная прибыль; убытки. **Б.** Заемный капитал (кредиторская задолженность): долгосрочные обязательства (задолженность по государственному кредиту; задолженность по долгосрочным кредитам); краткосрочные обязательства (задолженность по краткосрочным кредитам; кредиторская задолженность; авансы от покупателей; расчеты с бюджетом и

внебюджетными фондами; расчеты с персоналом). Итого пассивов.

21. ТРЕБОВАНИЯ К ОСНОВНЫМ ДОКУМЕНТАМ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА. МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ. ТЕХНОЛОГИЯ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

К **основным документам финансового плана предъявляются следующие требования:**

• сходимость – показатели и статьи финансового плана должны сходиться и вместе создавать целостную финансовую картину;

• взаимосвязанность – показатели финансового плана должны быть взаимоувязаны и рассчитываться на основе определенных исходных данных (показателей);

• стыкуемость с бухгалтерией – финансовые показатели должны быть представлены таким образом, чтобы исходя из них можно было создать агрегированные бухгалтерские данные;

• удобное оформление – оформление должно быть понятным и ясным, а с другой стороны – достаточно профессиональным.

Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) необходимы российским компаниям в нескольких случаях, в частности если компания привлекает зарубежные инвестиции или планирует размещать акции. МСФО полезно применять и компаниям, которые могут позволить себе обеспечение трансформации отчетности, так как МСФО точнее, чем российские стандарты, характеризуют результаты деятельности и финансовое состояние компании. Такая информация может быть полезна для анализа, принятия управленческих решений, предоставления акционерам и инвесторам.

В мире выделяют **два основных прототипа МФСО:**

1) IAS (International Accounting Standarts) – международные стандарты, применяемые для предоставления отчетности на международные фондовые рынки;

2) GAAP (General Acceptied Accounting Principles) – американские стандарты отчетности, применяемые при формировании отчетности для американского фондового рынка и инвесторов.

Основные принципы МСФО:

• действительного предположения – означает, что компания будет вести свою деятельность в течение периода, достаточного для выполнения существующих у нее обязательств;

• постоянства – означает, что учетная политика компании при прочих равных условиях не должна изменяться в течение нескольких лет;

• начисления – означает, что доходы и расходы должны признаваться в тех периодах, к которым они относятся, независимо от факта оплаты.

Технология финансового планирования состоит в последовательной разработке разделов финансового плана по определенной логике: одни разделы разрабатываются на основе данных других разделов.

22. СТРАТЕГИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТА. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, МЕТОДИКА РАСЧЕТОВ ПЛАНОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

Стратегия финансирования проекта заключается в применении в определенной последовательности схем финансирования исходя из индивидуальных особенностей проекта и влияющих на него факторов.

Выделяют три основных вида стратегии финансирования:

1) финансирование из собственных средств;

2) финансирование из заемных средств;

3) смешанное (комплексное, комбинированное) финансирование.

При реализации стратегии финансирования могут применяться в сочетании следующие финансовые инструменты (схемы финансирования): продажа доли финансовому инвестору; продажа доли стратегическому инвестору; венчурное финансирование; стратегические альянсы; совместные предприятия, ограниченные партнерства, товарищества на паях; закрытое (частное) размещение ценных бумаг; публичное предложение ценных бумаг (IPO); выход на западные финансовые рынки (депозитарные расписки); гранты и благотворительные взносы; соглашение об исследованиях и разработках; взаимозачет; банковские кредиты, кредитные линии, ссуды; коммерческий (товарный) кредит; государственный кредит (инвестиционный налоговый кредит); лизинг; облигационный заем; выпуск векселя; проектное финансирование; страхование экспортных операций; государственное финансирование; франчайзинг; факторинг; форфейтинг; толлинг.

Плановые показатели рассчитываются исходя из прогнозных значений, основанных на анализе будущих влияющих факторов, и из логики расчетных таблиц. В практике финансового и бизнес-планирования используются следующие плановые показатели:

• период окупаемости инвестиций;

• норма рентабельности инвестиций;

• чистый приведенный доход;
• уровень прибыльности;
• внутренняя норма рентабельности инвестиций;
• группа показателей ликвидности;
• группа показателей деловой активности;
• группа показателей структуры капитала;
• группа показателей рентабельности;
• группа инвестиционных показателей. Денежные потоки определяются в основном путем вычисления исходя из плановых показателей продаж (цен и объемов), закупок, условий оплаты, налоговых ставок и сроков платежей, данных о финансировании, зарплате, закупке основных средств и др. – всех влияющих на денежные потоки факторов.

Информационное обеспечение расчетов заключается в подборе достоверной первичной информации:

• значений переменных в расчетных формулах;
• числового измерения влияющих на плановые показатели факторов.

23. ОСНОВНЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ. ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ И КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН (ГРАФИК РАБОТ) НА РАЗРАБОТКУ БИЗНЕС-ПЛАНА

При бизнес-планировании выделяют следующие технологические процессы (этапы):

1. Сбор и анализ предварительной информации.
2. Подготовка технического задания и календарного плана на разработку бизнес-плана.
3. Сбор детальной информации по всем разделам бизнес-плана.
4. Анализ, обработка информации, подготовка разделов бизнес-плана.
5. Подготовка оформления бизнес-плана.
6. Контроль содержания разделов и безошибочности финансовых расчетов.
7. Подготовка нескольких вариантов бизнес-плана (в зависимости от целевой аудитории).
8. Печать, прошивка копий бизнес-плана.

Заказчиком бизнес-плана являются юридические и физические лица, осуществляющие предпринимательскую и инвестиционную деятельность, условия и результаты которой анализируются и прогнозируются в бизнес-плане.

Разработчиками бизнес-плана выступают фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, проектирования, авторские коллективы, отдельные авторы. При необходимости привлекаются консалтинговые фирмы и эксперты.

Существуют два основных подхода к разработке бизнес-плана. Первый заключается в том, что бизнес-план составляется наемной группой специалистов, а инициаторы проекта участвуют в нем посредством подготовки исходных данных. Другой подход – когда инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности у возможных инвесторов.

При разработке бизнес-плана составляются **техническое задание и календарный план (график работ).** При разработке

бизнес-плана консалтинговыми фирмами эти документы составляются письменно и согласовываются сторонами (заказчиком и исполнителем). При разработке бизнес-плана сотрудниками фирмы допускается не оформлять данные документы, но нужно согласовать между руководителем и специалистом основные параметры, определяемые в данных документах.

Техническое задание должно содержать описание существенных требований, ограничений и параметров ожидаемого результата работы по разработке бизнес-плана. Техническое задание может содержать описание механизмов отношений между заказчиком и исполнителем.

Календарный план должен содержать перечень всех этапов осуществляемой работы с планируемыми датами их начала и окончания. Особенно важны ключевые показательные даты окончания особо значимых этапов.

24. ВИДЫ МОДЕЛЕЙ, ПРИМЕНЯЕМЫХ ПРИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ

При бизнес-планировании могут применяться **разные виды финансовых, экономических и бизнес-моделей.** Выбор конкретной модели зависит от целесообразности и возможности ее использования для данного бизнес-плана. Многие модели оформлены в виде компьютерной программы, или, наоборот, многие программы содержат в себе встроенные модели.

Любая применяемая модель должна отвечать общепризнанным принципам экономического моделирования.

Для создания модели необходимо выделить типовые агрегированные показатели (статьи) отчетов и детализированные показатели (статьи) отчетов в соответствии с особенностями компании (проекта), а также определить входящие параметры, формулы расчета целевых показателей в зависимости от значений переменных факторов и форму представления конечной (исходящей) информации для пользователя модели.

Входящие и исходящие данные модели могут находиться в разных комбинациях. Главное – создать взаимоувязанную динамическую комплексную картину компании или проекта на установленный срок, спрогнозировать финансовые показатели и финансовое состояние. Заданный период планирования разбивается на отчетные периоды, по каждому из которых можно увидеть требуемые показатели.

Понятие модели бизнеса (бизнес-модели) в широком смысле используется для обозначения способа получения прибыли от деятельности компании.

Формально модель бизнеса компании связана с экономической составляющей стратегии, с соотношением доходы – издержки – прибыль, с фактическими и планируемыми доходами от сбыта товаров компании, со стратегией конкуренции, со структурой издержек, уровнем доходов, потоками прибыли и окупаемостью инвестиций. Бизнес-модель компании призвана обеспечить эффективность стратегии с точки зрения получения прибыли. Следовательно, понятие модели бизнеса уже, чем понятие стратегии бизнеса. **Стратегия определяет методы конкуренции и ведения бизнеса компании** (не касаясь конкретных финансовых результатов и последствий конкурентной борьбы), а бизнес-модель на

основании показателей прибыли и издержек, получаемых в результате применения данной стратегии, обеспечивает жизнеспособность компании. Длительный срок работы в своей сфере бизнеса и стабильная удовлетворительная прибыль говорят о наличии у компании успешной бизнес-модели, подтверждающей рентабельность и жизнеспособность ее стратегии.

25. ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

Бизнес-процесс – преобразование входных элементов в выходные или несколько связанных работ или процедур, в совокупности реализующих конкретную цель текущей деятельности в рамках существующей организационной структуры (С. Ковалев). По сути, бизнес-процессы – это движение материальных, информационных и финансовых потоков. Особым видом бизнес-процессов являются **проекты – бизнес-процессы развития.** Проект – разовый уникальный процесс, направленный на осуществление изменений.

Для управления бизнес-процессами разрабатываются модели. Выделяют следующие **ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПО РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ:**

1. Выделение бизнес-процессов:

• начинать выделение необходимо с определения видов (направлений) деятельности;

• затем необходимо определить начальные и конечные точки процессов;

• длинные и крупные процессы можно разделить на несколько подпроцессов;

• распределение процессов по видам (основные, обеспечивающие, управленческие, развивающие);

• увязка начальных и конечных точек процессов.

2. Ранжирование бизнес-процессов с целью их оценки по следующим признакам:

• важность бизнес-процесса;

• проблемность бизнес-процесса;

• возможность проведения изменений бизнес-процесса.

3. Описание бизнес-процессов, которое проводится горизонтально и вертикально в следующей последовательности:

• определение целей описания бизнес-процессов;

• описание окружения бизнес-процессов;

• описание функциональной структуры бизнес-процессов;

• описание потоков бизнес-процессов;

• построение диаграмм потоков бизнес-процессов;

• построение диаграмм алгоритмов бизнес-процессов;

• построение оргструктуры бизнес-процессов.

4. Для правильного описания необходимо определить формат (стандарт) описания. Наиболее распространены следующие методологии описания: DFD, IDEF0, IDEF3, SADT, ORACLE, BAAN, ARIS. Многие методологии встроены в соответствующие программные продукты.

5. Для построения модели бизнес-процессов желательно использовать компьютерную программу. Наиболее известными программами моделирования бизнес-процессов являются: ARIS; BPwin; BAAN EME; Design/IDEF; Visio; Бизнес-инженер (программа сайта www.betec.ru).

На российском рынке присутствует несколько производителей инструментов финансового моделирования: «Эксперт Системс» (программа *Project Expert);* Alt Invest; MS Project; калькуляторы финансового аналитика (разработаны А. Васиной); сайт www.finmodel.ru.

Разработанные программы позволяют осуществлять в короткие сроки сложные процессы моделирования и анализа инвестиционных проектов, анализ финансового состояния компании, оперативно получать необходимую информацию.

26. НАЗНАЧЕНИЕ АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ PROJECT EXPERT

Планирование развития предприятия требует применения современных методик и инструментов, снижающих временные затраты. **Метод имитационного моделирования,** основу которого составляет сценарный подход, является эффективным и адекватным решаемым задачам. Имитационные модели позволяют проигрывать различные варианты развития предприятия, состояния внешнего экономического окружения. С их помощью существует возможность проверить различные идеи и предположения относительно развития бизнеса, а также проанализировать последствия их реализации. **Модель представлена в виде движения денежных средств *{Cash-Flow)*.**

Названные подходы положены в основу **аналитической системы *Project Expert,*** базирующейся на методике оценки инвестиционных проектов UNIDO и ставшей стандартом де-факто в области бизнес-планирования и инвестиционного проектирования в странах СНГ и Балтии. Последовательно моделируя в системе планируемую деятельность нового или действующего предприятия и изменения в экономической среде, можно вести инвестиционное проектирование и финансовое планирование, создавать бизнес-планы, удовлетворяющие международным требованиям, а также оценивать эффективность реализации проектов. *Project Expert* позволяет проанализировать альтернативные варианты развития проекта и выбрать оптимальный путь развития предприятия, определить потребность предприятия в денежных средствах, подобрать оптимальную схему финансирования и условия кредитования, оценить запас прочности бизнеса, эффективность вложений для всех участников проекта, выбрать варианты производства, закупок и сбыта, а также вести контроль за реализацией проектов.

Система **позволяет моделировать деятельность различных по величине предприятий** – от небольшой частной фирмы до холдинговых структур. С ее помощью можно создавать проекты любой сложности – от расчета окупаемости нового оборудования до оценки эффективности диверсификации деятельности предприятия. *Project Expert* не требует ни глубокого знания математики, ни умения программировать – необходимо только хорошо знать описываемый бизнес.

Работа с системой на разных стадиях разработки и реализации инвестиционного проекта может быть описана в виде

следующих основных шагов:

• построение модели компании и ее экономического окружения в рамках проекта ее развития;

• определение потребности в финансировании проекта во времени;

• разработка стратегии финансирования;

• анализ прогнозируемых финансовых результатов;

• бизнес-планирование и создание бизнес-плана – документа, содержащего текстовую часть, необходимые итоговые таблицы, графики и диаграммы;

• анализ данных о текущем состоянии проекта в процессе его реализации.

27. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОЙ МОДЕЛИ {БЮДЖЕТОВ) БИЗНЕС-ПЛАНА. ПОДГОТОВКА НЕОБХОДИМОЙ ИСХОДНОЙ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОЙ МОДЕЛИ

Финансовая модель – это: 1) модель финансовых потоков и экономических показателей моделируемого объекта; 2) механизм, позволяющий рассчитать необходимые финансовые и экономические показатели на основе исходных параметров.

При разработке финансовой модели бизнес-плана необходимо четко структурировать все имеющиеся данные по проекту. В любом бизнес-плане должна быть отражена финансовая модель, где будут рассчитаны генерируемые предприятием будущие потоки на 3–5 лет вперед, основываясь на настоящих темпах роста.

При моделировании бюджета бизнес-плана существуют **три основных этапа:**

1. Анализ первичной информации по настоящему развитию компании, стратегическому плану и маркетинговому анализу рынка, на базе которой будут моделироваться финансовые потоки.

2. Создание набора прогнозов финансовых отчетов (отчет о прибылях и убытках, баланс, отчет о денежных потоках в соответствии с МСФО) на последующие пять лет (как минимум, два года с шагом один месяц, а последующие – по годам), которые будут отражать результаты реализации стратегического плана.

3. Анализ факторов риска и стратегия снижения рисков, учитывая которые строятся три финансовых модели бизнес-плана: пессимистическая (учитываются максимальные риски и их последствия на потоках компании); • оптимистическая (компания будет развиваться в соответствии с запланированными темпами, без рисков); • консервативная (наиболее вероятный исход развития компании).

Процесс построения модели деятельности предприятия наиболее трудоемкий, требующий подготовительной работы по

сбору и анализу исходных данных. Информация подбирается по **информационным блокам:**

1. Продукты и услуги. 2. Отрасль. 3. Конкурентоспособность. 4. Операции. 5. Финансовое положение компании. 6. Стратегический план.

Продукты и услуги. В данном разделе необходимо систематизировать всю предлагаемую компанией продуктовую линейку. Для каждой единицы товарного ряда следует прописать себестоимость продукции, предполагаемый объем продаж.

Отрасль. В финансовой модели пристальное внимание необходимо уделить анализу отрасли, в которой действует предприятие, рынков сбыта и уровня конкуренции. Эта важнейшая информация, на основании которой необходимо сделать вывод, сможет ли компания успешно реализовать свои возможности на рынке. Анализируя отрасль, в которой компания производит свои операции, необходимо уделить внимание тенденциям изменений, которые могут повлиять на продвижение товаров/услуг на рынке.

Необходимо также представить **анализ влияния на отрасль основных сил,** влияющих на состояние конкуренции: способность поставщиков влиять на условия поставки негативно; • способность покупателей влиять на условия покупки продукции и/или услуг негативно; • возможность возникновения продуктов-заменителей; и т. п.

28. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ. ОПЕРАЦИИ. ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН

Конкурентоспособность. Это – преимущество компании, дающее ей возможность увеличить свою стоимость с бол ьшим темпом роста, чем у конкурентов.

Информация в данном разделе необходима для определения доли рынка и объемов сбыта продукции. Для полного анализа **необходимо ответить на следующие вопросы:** Какую долю будет занимать компания на рынке через период, определенный вашим бизнес-планом? • Будут ли созданы новые рынки как результат реализации вашей стратегии? • Будут ли клиенты вашей компании «получены» в результате роста общей емкости рынка или они будут перехвачены у конкурентов (укажите их)? • Какова будет реакция конкурентов на расширение или выход на данный сегмент рынка? Как они ответят на ваши действия?

Операции. Этот раздел должен содержать **все возможные издержки компании при производстве и реализации продукции:** дистрибьюторская система; • процессы патентования и лицензирования; • инвестиции в производственные мощности; • ключевые поставщики сырья, материалов и комплектующих – уровень цен на сырье, прогноз на уровень цен через два-три года; • оплата труда сотрудникам компании; • аренда.

Финансовое положение компании. Данный раздел включает финансовые результаты работы компании в предыдущие периоды, включая баланс, отчет о прибылях и убытках и отчет о денежных потоках. Данная информация берется из внешней финансовой отчетности компании (желательно, чтобы данная отчетность была приведена к стандартам IAS). Данная информация необходима инвестору, чтобы оценить, насколько эффективно действовала компания в прошлом.

Желательно привести краткие комментарии к отчету, из которых будет видно, какие события повлияли на полученные финансовые результаты в каждый представленный год. Комментарии должны пояснять изменения в объеме продаж, валовой, операционной, чистой прибыли и т. д. Это даст возможность понять объемы финансовых операций компании.

Стратегический план. Стратегия роста компании – наиболее важный вопрос, ответ на который должен содержаться в бизнес-

плане. На чем основаны ожидания роста бизнеса, что является главной идеей развития в будущем? Планируете ли вы повысить эффективность работы компании посредством внедрения нового технологического оборудования или систем управления? Стратегический план позволяет инвестору понять, как компания планирует реализовывать свои возможности. **Должна быть следующая информация:** описание стратегического плана развития компании, портфельной и конкурентной стратегии, возможностей роста и механизмов, каким образом они могут быть обеспечены; • описание конкретных действий, которые будут реализованы в процессе выполнения стратегического плана; • описание ожидаемого эффекта от этих действий на маркетинг и сбыт, издержки, финансирование, человеческие ресурсы и производственные функции.

Стратегический план должен согласовываться с другими частями бизнес-плана и связывать все утверждения, сделанные в предыдущих разделах.

29. ПЛАН ПРОДАЖ И ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА В СИСТЕМЕ PROJECT EXPERT

Как уже отмечалось, для работы **в системе *Project Expert*** не требуется глубокого знания математики и умения программировать – **необходимо только хорошо знать описываемый бизнес.**

Система ***Project Expert*** **позволяет** в течение небольшого времени **разработать финансовую модель компании.** Для описания проекта и компании необходимо ввести исходные данные: дату начала и длительность проекта, перечень планируемых к выпуску продуктов и услуг, многоуровневую структуру компании вплоть до каждого подразделения и товара, а также финансовое состояние на момент начала проекта – детальное описание ее активов и пассивов в агрегированном балансе.

Стратегия продаж компании, реализующей проект, должна быть детально проработана на стадии планирования.

Для занесения данных необходимо выбрать директорию «Операционный план». В ней необходимо открыть окно «План сбыта», где существует возможность планирования графика сбыта и цены продукции.

Чтобы смоделировать ее в *Project Expert,* вам потребуется ввести список продуктов, указать цены по каждому продукту и предполагаемый объем его продаж. Система позволяет учесть дополнительно информацию о влиянии сезонности на цену, задать схему, по которой будет формироваться цена того или иного продукта на протяжении проекта. В процессе разработки стратегии продаж в *Project Expert* учитываются факторы времени, такие, как: время реализации продукта (услуги), время задержки платежа после поставки продукции, а также условия оплаты продукта или услуги потребителя (по факту, с предоплатой или в кредит).

При моделировании сбыта вы учитываете объем складских запасов готовой продукции и сроки их хранения, процент потерь при сбыте продукции и т. п. Система позволяет отразить также затраты на рекламу и продвижение продукции на рынке.

Вы можете оценить преимущества каждой сбытовой схемы, проводя анализ выбранных условий сбыта.

При моделировании в *Project Expert* производственной

деятельности предприятия вам достаточно ввести в систему данные о продукции, объемах ее производства, о количестве и стоимости сырья и материалов, о затратах на персонал в соответствии с существующей структурой производства, об общих издержках – затратах на производство, управление, маркетинг и т. п.

Система **позволяет описать** график производства и различные виды издержек, связав сложной математической зависимостью выбранные параметры финансовой модели предприятия, например при моделировании объема производства продукта, исходя из возможностей предприятия и прогнозной емкости рынка.

Производственный **план может быть сформирован системой автоматически** в зависимости от планируемых объемов сбыта. *Project Expert* позволяет установить зависимость плана производства и от иных факторов, например от мощностей используемого производственного оборудования.

30. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ ФИНАНСИРОВАНИЯ. ПЛАН ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТА В СИСТЕМЕ PROJECT EXPERT

Любой проект развития предприятия неосуществим без решения проблемы финансирования. В системе *Project Expert* заложена **возможность моделирования и выбора схемы финансирования.** Какие денежные средства потребуются на различных этапах реализации проекта? Потребность в капитале определяется на основании данных, отображаемых в **отчете о движении денежных средств** *(Cash-Flow)*.

По сути, *Cash-Flow* **является основным документом,** предназначенным для определения потребности в капитале, выработки стратегии финансирования предприятия, а также для оценки эффективности использования капитала.

Значения сальдо счета предприятия представлены в последней строке таблицы *Cash-Flow* и демонстрируют прогнозируемое состояние расчетного счета предприятия, реализующего проект в различные периоды времени. Отрицательное значение сальдо расчетного счета означает, что предприятие не располагает необходимой суммой капитала.

Важно сформировать капитал таким образом, чтобы ни в один период времени значение сальдо расчетного счета не имело отрицательного значения. При этом необходимо придерживаться **основного принципа** – капитал должен быть привлечен только в тот период времени, когда это действительно необходимо.

Важно учесть и **реальные условия привлечения капитала.** Аналитическая система *Project Expert* автоматически определяет, какой объем денежных средств будет достаточен для покрытия дефицита капитала в каждый расчетный отрезок времени. При создании проекта вы выбираете объемы и условия его финансирования: привлечение акционерного капитала, заемных денежных средств, государственное финансирование, заключение лизинговых сделок. При описании финансирования проекта система также позволяет использовать различные комбинации этих способов. **Преимущество** *Project Expert* состоит в том, что потребность в капитале определяется с учетом инфляции, а это позволяет избежать ошибок в планировании бюджета проекта.

Важно, что при формировании стратегии финансирования компании с использованием акционерного капитала система

позволяет выполнить для акционеров подбор размеров пакетов акций с учетом как сроков владения ими, так и требуемой доходности на вложенный капитал. Обеспечивает эту возможность дополнительно реализованный в системе сравнительный метод оценки стоимости бизнеса. Для определения будущих доходов акционеров – дивидендов и планируемой цены продажи акций прогнозная стоимость компании рассчитывается с использованием как встроенных, так и самостоятельно создаваемых ценовых мультипликаторов.

Project Expert позволяет также решить задачу управления свободными денежными средствами, генерируемыми проектом. Можно смоделировать и собственную схему процесса размещения средств на различных условиях на депозиты или в альтернативные проекты.

31. ВЛИЯНИЕ УСЛОВИЙ ОПЛАТЫ, ИНФЛЯЦИИ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ НА РЕЗУЛЬТАТЫ РАСЧЕТОВ

На результаты расчетов оказывает влияние **инфляция.** Необходимо помнить, что ставка дисконтирования рассчитана с учетом инфляции, таким образом, при расчете инвестиционных показателей нужно пользоваться чистым денежным потоком. В программе *Project Expert* программа это делает самостоятельно.

Модуль «Инфляция» обеспечивает ввод данных, характеризующих инфляционные факторы внешней среды, в которой реализуется проект. Поскольку инфляция действует неравномерно на различные группы товаров, услуг, трудовые ресурсы, недвижимость, при разработке проекта следует стремиться оценить тенденции ценообразования по каждой из этих составляющих. Программа *Project Expert* дает возможность построить обобщенное описание инфляционной среды, в котором выделены наиболее крупные объекты инфляции, или в случае необходимости детализировать описание условий инфляции для каждого элемента хозяйственной деятельности предприятия.

В данном диалоге предусмотрены процедуры ввода показателей инфляции по пяти группам объектов инфляции, которые характеризуют изменения стоимости поступлений и выплат по основным статьям проекта. Вводимые числовые значения характеризуют прогнозируемый рост или снижение цен в процентах к предшествующему периоду на каждую **группу объектов, подверженных воздействию инфляции:** сбыт (продукция или услуги); • прямые издержки (материалы, комплектующие и другие переменные издержки кроме заработной платы); • общие издержки (операционные, торговые, административные); • заработная плата; • недвижимость (здания, сооружения, оборудование).

На данном этапе работы необходимо принимать во внимание **определенную взаимосвязь инфляции с курсами валют.** Так, в случае превышения темпов роста цен над темпами девальвации денежной единицы (изменения соотношения курсов валют) может сложиться ситуация, когда цены на внутреннем рынке (например, в рублях) превысят уровень мировых цен. Поэтому необходимо следить за корректностью данных, особенно при длительных сроках реализации проекта.

Годовое R и ежеквартальные r_i значения показателей

инфляции связаны следующим соотношением: $(1 + R/100) = (1 + r/100) \times (1 + r_2/100) \times (1 + r_3/100) \times (1 + r_4/100)$,

где *R, r* – соответственно годовой и ежеквартальные уровни инфляции.

На результаты расчетов оказывает влияние также и **налогообложение.** Предприятие находится в правовом поле какого-либо государства, соответственно оно должно выплачивать в бюджет государства налоговые сборы. Указав выплачиваемые налоги, процент и базу налогообложения, в *Project Expert* возможно быстро просчитать их влияние на денежный поток.

Условия оплаты также влияют на **результаты расчетов.** При расчете денежных потоков по проекту необходимо помнить, что существуют некоторые корректировки, которые необходимо вносить в уже созданную модель. Необходимо пользоваться принципом разумности и реальности.

32. СЦЕНАРНЫЙ АНАЛИЗ

Анализ сценариев – анализ риска, при котором наряду с базовым вариантом проекта рассматривается несколько потенциально возможных для реализации вариантов. По сути, сценарий – это вероятное событие, которое может существенно повлиять на интегральные показатели проекта. В основу создаваемых сценариев (вариантов) обычно кладутся экспертные оценки прогноза изменения экономических показателей (инфляция, изменение налоговой нагрузки), экономической ситуации на определенном рынке (цены, объем сбыта). В соответствии с ними определяются значения факторов проекта, проверяемых на риск, рассчитываются пессимистический, оптимистический и реалистический (наиболее вероятный) варианты проекта. Определяется *NPV* для каждого из этих сценариев и сравнивается со значением *NPV* базисного варианта проекта.

Для проведения сценарного анализа средствами *Project Expert* используется **приложение *What-if*.** В качестве базового варианта используется ранее подготовленная модель проекта. В данном случае сравниваются не различные сценарии проекта, а ряд созданных на его основе. Несколько сценариев – вариантов проектов задаются отклонениями от базового варианта, а затем их показатели сравниваются между собой.

Программа *What-If*-анализа рассчитает интегральные показатели для всех сценариев и предоставит их как в абсолютных значениях, так и в виде отклонений от базового варианта.

Для принятия решения также используется **графическое отображение *Cash-Flow* и *NPV* сравниваемых сценариев.** Отклонения *Cash-Flow* позволят оценить заложенную в модель схему финансирования, включая время появления дефицита или переизбытка средств для различных вариантов.

Сценарный анализ **рекомендуется применять при конечном числе сценариев.** Зачастую реальный проект предполагает неограниченное число возможных вариантов развития событий, вероятность появления которых не определена, а следовательно, может считаться одинаковой. Для решения этой проблемы в *Project Expert* используется имитационное моделирование, предполагающее вероятностную оценку возникновения различных обстоятельств.

33. ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ

В *Project Expert* реализовано **имитационное моделирование по методу Монте-Карло,** что позволяет построить модель проекта с неопределенными значениями параметров и, зная вероятностные распределения параметров проекта, получить распределение рассматриваемых показателей эффективности проекта, а также оценку риска (коэффициент вариации или неопределенности). При корректности модели метод дает надежные результаты, характеризующие и доходность проекта, и его устойчивость.

Предварительный отбор факторов, оказывающих влияние на результаты проекта, выполняется при проведении анализа чувствительности.

После того как выделены факторы проекта, которые следует признать неопределенными, не полностью контролируемыми, устанавливается диапазон значений, в пределах которого они могут изменяться случайным образом.

При расчете *Project Expert* многократно выберет случайным образом значения фактора, влияющего на показатели проекта, и произведет с его использованием расчет *NPV,* а также других показателей эффективности.

В результате проведенного по методу Монте-Карло анализа в *Project Expert* рассчитываются значения ожидаемых показателей эффективности проекта.

Устойчивость показывает долю расчетов, в которых проект имел положительный *Cash-Flow* при отклонении в указанных пределах неопределенных факторов. Следует стремиться к тому, чтобы устойчивость проекта была близка к 90-100 %. Помимо хорошей устойчивости проекта следует учесть также средние значения показателей эффективности и их разброс (неопределенность), характеризующие риск проекта. Приемлемым отклонением следует считать отклонение в 20 % от среднего.

Кроме того, *Project Expert* позволяет проанализировать и гистограмму распределения показателей, наглядно отражающую величину неопределенности.

В случае когда доля случаев получения отрицательного *Cash-Flow* в проведенных расчетах модели проекта высока, а неопределенность свидетельствует о высоком риске проекта, следует пересмотреть заложенную в проекте схему

финансирования и вновь провести оценку рисков для полученных вариантов.

34. ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ. РАСЧЕТ И АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ЗАТРАТ С УЧЕТОМ СТАВКИ ДИСКОНТИРОВАНИЯ

Рассчитав приведенные будущие денежные потоки по проекту, необходимо понять, **насколько эффективен предлагаемый проект и стоит ли инвестировать в него средства.** Также необходимо сравнить основные инвестиционные показатели с данными других проектов. Возможно, они окажутся более привлекательными и быстрее вернут вложенные в них средства, а самое главное – принесут в будущем более высокую прибыль.

Показатели эффективности инвестиций позволяют определить эффективность вложения средств в тот или иной проект. При анализе инвестиционных проектов используются следующие **показатели эффективности инвестиций:**

• период окупаемости – *PB (Payback period);*

• дисконтированный период окупаемости – *DBP (Discounted payback period);*

• средняя норма рентабельности – *ARR (Average rate of return);*

• чистый приведенный доход – *NPV (Net present value);*

• индекс прибыльности – *PI (Profitability index);*

• внутренняя норма рентабельности – *IRR (Internal rate of return);*

• модифицированная внутренняя норма рентабельности – *MIRR (Modified internal rate of return).*

При расчете показателей эффективности денежные потоки дисконтируются. Тем самым учитывается изменение стоимости денег с течением времени. Ставка дисконтирования играет роль фактора, обобщенно характеризующего влияние макроэкономической среды и конъюнктуры финансового рынка.

Ставка дисконтирования является параметром, который позволяет сравнить проект с альтернативными возможностями вложения денег. В качестве такой альтернативы обычно рассматриваются банковские депозиты или вложения в государственные ценные бумаги.

Ставка дисконтирования оказывает влияние только на расчет показателей эффективности. **Содержание *Cash-Flow* и других финансовых отчетов** не зависит от ставки дисконтирования. При расчете денежных потоков ставку дисконтирования лучше всего не рассчитывать, так как, чтобы определить все инвестиционные коэффициенты, расчет должен быть свободным.

35. ПЕРИОД ОКУПАЕМОСТИ. ДИСКОНТИРОВАННЫЙ ПЕРИОД ОКУПАЕМОСТИ

Период окупаемости *(PB – Payback period)* – это время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом. Для расчета периода окупаемости используется следующее соотношение:

$$\text{Investment} = \sum_{t=1}^{PB} CF_t$$

где *Investments* – начальные инвестиции; *GFt* – чистый денежный поток месяца t. **Обязательное условие** реализации проекта: период окупаемости должен быть меньше длительности проекта.

Дисконтированный период окупаемости (DPB – *Discounted payback period)* рассчитывается аналогично PB, однако в этом случае чистый денежный поток дисконтируется. Используемое для расчета соотношение выглядит следующим образом:

$$\text{Investment} = \sum_{t=1}^{DPB} \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

где *Investments* – начальные инвестиции; *GFt* – чистый денежный поток месяца t; *r* – месячная ставка дисконтирования.

Этот показатель **дает более реалистичную оценку** периода окупаемости, чем *PB,* при условии корректного выбора ставки дисконтирования.

36. СРЕДНЯЯ НОРМА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ. ЧИСТЫЙ ПРИВЕДЕННЫЙ ДОХОД

Средняя норма рентабельности *(ARR – Average rate of return)* представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализации и величиной начальных инвестиций и рассчитывается по формуле

$$\text{Средняя норма рентабельности} = ARR = \frac{\sum CF_t}{N \times \text{Investments}}$$

где *Investments* – начальные инвестиции; OF_t – чистый денежный поток месяца t; *N* – длительность проекта, месяцы.

Показатель *ARR* интерпретируется как средний годовой доход, который можно получить от реализации проекта.

Чистый приведенный доход (NPV – *Net present value)* определяется по формуле

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \text{Investments}$$

где *Investments* – начальные инвестиции; GF_t – чистый денежный поток месяца *t; N* – длительность проекта, месяцы; *r* – месячная ставка дисконтирования.

Показатель *NPV* представляет абсолютную величину дохода от реализации проекта с учетом ожидаемого изменения стоимости денег. Обязательное условие реализации проекта: чистый приведенный доход должен быть неотрицательным.

37. ИНДЕКС ПРИБЫЛЬНОСТИ. ВНУТРЕННЯЯ

НОРМА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ Индекс прибыльности (PI – *Profitability index)* рассчитывается по формуле

$$PI = \frac{\sum \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{Investments}$$

где *Investments* – начальные инвестиции; CF_t – чистый денежный поток месяца t; *N* – длительность проекта, месяцы; *r* – месячная ставка дисконтирования.

Показатель *PI* демонстрирует относительную величину доходности проекта. Он определяет сумму прибыли на единицу инвестированных средств. Обязательное условие реализации проекта: индекс прибыльности должен быть больше единицы.

Внутренняя норма рентабельности (IRR—*Internal rate of return)* определяется из следующего соотношения:

$$\sum \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - Investments = 0$$

где *Investments* – начальные инвестиции; OF_t – чистый денежный поток месяца *t; N* – длительность проекта, месяцы; *IRR* – внутренняя норма рентабельности.

Проект считается приемлемым, если рассчитанное значение *IRR* не ниже требуемой нормы рентабельности, которая определяется инвестиционной политикой компании. При *IRR,* равном ставке дисконта, *NPV* равен нулю.

38. МОДИФИЦИРОВАННАЯ ВНУТРЕННЯЯ НОРМА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

Модифицированная внутренняя норма рентабельности *(MIRR – Modified internal rate of return)* опирается на понятие будущей стоимости проекта.

Будущая стоимость проекта (TV – *Terminal value)* – стоимость поступлений, полученных от реализации проекта, отнесенная к концу проекта с использованием нормы рентабельности реинвестиций. Норма рентабельности реинвестиций *R* в данном случае означает доход, который может быть получен при реинвестировании поступлений от проекта:

$$TV = \sum_{t=1}^{N} \frac{CF_t}{(1+R)^{N-t}}$$

где *R* – месячная норма рентабельности реинвестиций; *N* – длительность проекта, месяцы; *OFt* – чистый денежный поток месяца *t.* Модифицированная внутренняя норма рентабельности определяется как **ставка дисконтирования, при которой выполняется следующее условие:**

$$\sum \frac{CO_t}{(1+r)^t} = \frac{TV}{(1+MIRR)^N}$$

где *Got* – выплаты месяца t; *r* – требуемая норма рентабельности инвестиций (месячная); *N* – длительность проекта в месяцах. Другими словами, для расчета *MIRR* платежи, связанные с реализацией проекта, приводятся к началу проекта с использованием ставки дисконтирования r, основанной на стоимости привлеченного капитала (ставка финансирования или требуемая норма рентабельности инвестиций). При этом поступления от проекта приводятся к его окончанию с использованием ставки дисконтирования R, основанной на возможных доходах от реинвестиции этих средств (норма рентабельности реинвестиций). После этого модифицированная внутренняя норма рентабельности определяется как ставка дисконтирования, уравнивающая две эти величины (приведенные выплаты и поступления).

39. РАСЧЕТ, ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ БИЗНЕС-ПЛАНА

Можно выделить **несколько основных групп финансовых коэффициентов бизнес-плана.**

Показатели ликвидности *{Liquidity Ratios)* характеризуют способность компании в кратчайшие сроки покрыть все краткосрочные обязательства ликвидными средствами. Чем выше данный показатель, тем более стабильно положение компании. Однако в последнее время наблюдается тенденция ухода от консервативного баланса к использованию финансового рычага, что позволяет повысить уровень выплачиваемых дивидендов. Таким образом, показатели ликвидности существенно ухудшаются.

К показателям ликвидности относятся следующие коэффициенты: 1) коэффициент общей ликвидности; 2) коэффициент текущей ликвидности; 3) коэффициент срочной ликвидности; 4) чистый оборотный капитал.

Показатели деловой активности *{Activity ratios)* позволяют проанализировать активность операций компании, эффективность ее действий на рынке, уровень объемов продаж по отношению к статьям баланса и отчета о прибылях и убытках. **К показателям деловой активности относятся следующие коэффициенты:** 1) период оборачиваемости материально-производственных запасов; 2) период оборачиваемости дебиторской задолженности; 3) период оборачиваемости кредиторской задолженности; 4) коэффициент оборачиваемости рабочего капитала;

5) коэффициент оборачиваемости основных средств;

6) коэффициент оборачиваемости активов. **Показатели структуры капитала *{Gearing ratios),*** называемые также показателями платежеспособности, характеризуют возможности предприятия обеспечивать погашение долгосрочных обязательств, сохраняя свои долгосрочные активы. Достаточный уровень платежеспособности предприятия обеспечивает защищенность его от банкротства.

К показателям структуры капитала относятся следующие показатели: 1) суммы обязательств к активам; 2) отношение долгосрочных обязательств к активам; 3) коэффициент финансовой независимости; 4) коэффициент покрытия процентов.

Показатели рентабельности *{Profitability ratios)* показывают, насколько прибыльна деятельность компании, какое количество издержек приходится на производство единицы продукции и насколько профессионально компания управляет своими активами (т. е. капиталом). **К показателям рентабельности относятся следующие коэффициенты:** 1) коэффициент рентабельности валовой прибыли; 2) коэффициент рентабельности операционной прибыли; 3) коэффициент общей рентабельности; 4) рентабельность оборотных активов; 5) рентабельность внеоборотных активов; 6) коэффициент доходности совокупных активов; 7) доходность собственного капитала; 8) рентабельность инвестированного капитала.

Инвестиционные показатели *{Investment ratios)* характеризуют стоимость и доходность акций предприятия. По данным показателям возможно определить уровень капитализации компании. Показатели этой группы рассчитываются по итогам года.

К инвестиционным показателям относятся следующие коэффициенты: 1) прибыль на акцию; 2) дивиденды на акцию; 3) коэффициент покрытия дивидендов; 4) соотношение цены акции и прибыли.

40. ПОКАЗАТЕЛИ ЛИКВИДНОСТИ

Коэффициент общей ликвидности характеризует способность компании погашать краткосрочные обязательства:

Текущая ликвидность = Оборотные активы/ /Текущие обязательства. **Коэффициент текущей ликвидности *{current ratio)*** рассчитывается как отношение оборотных средств к краткосрочным обязательствам (в процентах). При расчете используются средние значения балансовых показателей за расчетный период. Этот коэффициент показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы для погашения краткосрочных обязательств. В международной практике нормальным значением коэффициента ликвидности считается величина от 100 до 200 % (иногда до 300 %). Нижняя граница обусловлена тем, что оборотных средств должно быть, по меньшей мере, достаточно для погашения краткосрочных обязательств. Превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами более чем в три раза также является нежелательным, поскольку может свидетельствовать о нерациональной структуре активов.

Коэффициент срочной ликвидности *{Quick ratio)* определяется как отношение наиболее ликвидной части оборотных активов (денежных средств, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений) к краткосрочным обязательствам (в процентах).

Срочная ликвидность = (Оборотные активы – ТМЗ)/ / Краткосрочные обязательства,

где ТМЗ – товарно-материальные запасы.

При расчете используются средние значения балансовых показателей за расчетный период. Нормальное значение коэффициента должно превышать 100 %. Однако в практике российских предприятий оптимальным значением принято считать 70–80 %.

Чистый оборотный капитал (Net *working capital)* равен разности между оборотными активами предприятия и его краткосрочными обязательствами (в денежных единицах):

Чистый оборотный капитал = Оборотные активы – Текущие обязательства.

При расчете используются средние значения балансовых показателей за расчетный период.

Чистый оборотный капитал необходим для поддержания финансовой устойчивости предприятия, поскольку превышение

оборотных средств над краткосрочными обязательствами означает, что предприятие не только может погасить свои краткосрочные обязательства, но и имеет резервы для расширения деятельности. **Оптимальная сумма** чистого оборотного капитала зависит от особенностей деятельности компании, в частности от масштабов ее деятельности, объемов реализации продукции, скорости оборачиваемости материальных запасов и дебиторской задолженности. Недостаток оборотного капитала свидетельствует о неспособности предприятия своевременно погасить краткосрочные обязательства. Значительное превышение чистого оборотного капитала над оптимальной потребностью свидетельствует о нерациональном использовании ресурсов предприятия.

41. ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ

Показатели деловой активности *(Activity ratios)* позволяют оценить эффективность использования средств предприятия.

Период оборачиваемости материально-производственных запасов *{Stock turnover)* отражает скорость реализации запасов в днях:

Оборачиваемость МПЗ = (МПЗ/Производственные издержки) × 365.

Он рассчитывается как среднегодовое значение суммы запасов, отнесенное к величине ежедневных производственных издержек. Последняя определяется как результат деления суммы прямых производственных издержек за текущий год на 365 дней. В целом, чем выше показатель оборачиваемости запасов, тем меньше средств связано в этой наименее ликвидной группе активов. Особенно актуально повышение оборачиваемости и снижение запасов при наличии значительной задолженности в пассивах компании.

В некоторых случаях, когда коэффициент привязывают к выручке, период оборачиваемости запасов рассчитывается как среднегодовое значение суммы запасов, отнесенное к выручке предприятия за анализируемый период, умноженное на 365 дней.

В случае вычисления этого и других аналогичных показателей за период менее одного года применяется следующий прием. Используемые в формуле итоговые значения за период расчета месяц, квартал или полугодие умножаются на коэффициент соответственно 12, 4 или 2. Среднегодовые величины заменяются средними за период расчета.

Период оборачиваемости дебиторской задолженности *(Average collection period)* показывает среднее число дней, требуемое для взыскания задолженности:

Оборачиваемость дебиторской задолженности = (Дебиторская задолженность/Выручка) х 365. Он рассчитывается как отношение среднегодовой суммы дебиторской задолженности к величине ежедневной выручки. Ежедневная выручка определяется как результат деления суммы выручки от реализации продукции, полученной в течение года, на 365 дней. Высокое значение коэффициента может свидетельствовать о трудностях, возникших при взыскании средств по счетам дебиторов.

Период оборачиваемости кредиторской задолженности

(creditor/Purchases ratio) указывает среднее количество дней, которое требуется компании для оплаты ее счетов:

Оборачиваемость дебиторской задолженности = (Кредиторская задолженность/Сумма ежедневных закупок) × 365.

Он рассчитывается как отношение среднегодовой кредиторской задолженности к сумме ежедневных закупок. Последняя определяется как результат деления прямых производственных издержек (затраты на сырье, материалы и комплектующие изделия, за исключением сдельной заработной платы), произведенных в течение года, на 365 дней. В идеальном случае предприятию желательно взыскивать задолженность по счетам дебиторов до того, как возникает необходимость выплачивать долги кредиторам.

42. КОЭФФИЦИЕНТЫ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ РАБОЧЕГО КАПИТАЛА, ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ, АКТИВОВ

Коэффициент оборачиваемости рабочего капитала {Net *working capital turnover)* равен отношению суммарной выручки от реализации продукции за год к среднегодовому значению чистого рабочего капитала *NWO.*

Оборачиваемость рабочего капитала = Выручка/ /Чистый рабочий капитал.

Этот показатель демонстрирует, насколько эффективно компания использует инвестиции в оборотный капитал и как это влияет на рост продаж. Чем выше значение данного коэффициента, тем более эффективно используется предприятием чистый оборотный капитал.

Коэффициент оборачиваемости основных средств *{Fixed assets turnover)* равен отношению суммарной выручки от реализации продукции за год к среднегодовому значению суммы основных средств. Оборачиваемость основных средств = Выручка/ /Основные средства.

Этот показатель, называемый также коэффициентом фондоотдачи, характеризует эффективность использования предприятием основных средств. Чем выше значение коэффициента, тем эффективнее предприятие использует основные средства. Низкий уровень фондоотдачи свидетельствует о недостаточном объеме продаж или слишком высокой величине капитальных вложений. Следует заметить, что данный коэффициент имеет сильно выраженную отраслевую специфику. Кроме того, значение этого показателя во многом зависит от способов начисления амортизации и практики оценки стоимости активов. Вполне возможна ситуация, при которой предприятие, использующее изношенные основные средства, имеет коэффициент фондоотдачи более высокий, чем модернизированное предприятие.

Коэффициент оборачиваемости активов *(Total assets turnover)* равен отношению суммарной выручки от реализации продукции за год к среднему значению суммы всех активов:

Оборачиваемость активов = Выручка/ /Совокупные активы.

Показатель характеризует эффективность использования компанией всех имеющихся в распоряжении ресурсов независимо

от источников их привлечения и показывает, сколько раз за год совершается полный цикл производства и обращения, приносящий эффект в виде прибыли. При рассмотрении этого показателя следует учитывать отраслевую специфику.

43. ПОКАЗАТЕЛИ СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА

Показатели структуры капитала *(Gearing ratios),* называемые также показателями платежеспособности, характеризуют возможности предприятия обеспечивать погашение долгосрочных обязательств, сохраняя свои долгосрочные активы. Достаточный уровень платежеспособности предприятия обеспечивает защищенность его от банкротства. Для расчета показателей этой группы используются средние значения данных баланса за период.

Сумма обязательств к активам *(total debt to total assets)* показывет, какая доля активов компании финансируется за счет заемных средств независимо от источника, и равна отношению суммы долгосрочных и текущих обязательств к совокупным активам: Сумма обязательств по активам = (Долгосрочные обязательства + Текущие обязательства)/Совокупные активы.

Отношение долгосрочных обязательств к активам *(Long-term debt to total assets)* показывает, какая доля активов компании финансируется за счет долгосрочных займов:

Долгосрочные обязательства к активам = Долгосрочные обязательства/Совокупные активы. **Коэффициент финансовой независимости *(total debt to equity),*** или квоты собственника, характеризует зависимость фирмы от внешних займов и равен отношению суммы долгосрочных и текущих обязательств к собственному капиталу: Финансовая независимость = = (Текущие обязательства + Долгосрочные обязательства)/ Собственный капитал.

Чем выше значение коэффициента, тем больше величина кредиторской задолженности компании, тем выше риск неплатежеспособности. Высокое значение коэффициента указывает на потенциальную опасность возникновения у предприятия дефицита денежных средств. Для интерпретации этого показателя нужно учитывать его средний уровень в других отраслях, а также доступ компании к дополнительным источникам финансирования.

Коэффициент покрытия процентов или коэффициент защищенности кредиторов *{Times interest earned)* характеризует степень защищенности кредиторов от невыплаты процентов за предоставленный кредит и показывает, сколько раз в течение отчетного периода компания заработала средства для выплаты процентов по займам. Он равен отношению прибыли до

выплаты процентов и налога на прибыль к процентам по кредиту.

Покрытие процентов = Операционная прибыль/ Сумма процентов по кредиту.

Этот показатель также позволяет определить допустимый уровень снижения прибыли, используемой для выплаты процентов.

44. ПОКАЗАТЕЛИ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

Коэффициенты рентабельности *(Profitability ratios)* показывают, насколько прибыльна деятельность компании.

Коэффициент рентабельности валовой прибыли *(Gross profit margin)* показывает долю валовой прибыли в объеме продаж предприятия и вычисляется по формуле

Рентабельность валовой прибыли = Валовая прибыль/ / Выручка.

Для расчета используются итоговые значения данных отчета о финансовых результатах за период.

Коэффициент рентабельности операционной прибыли *(operating profit margin)* показывает долю операционной прибыли в объеме продаж и вычисляется по формуле

Операционная рентабельность = Операционная прибыль/ Выручка. Для расчета используются итоговые значения данных отчета о финансовых результатах за период.

Коэффициент общей рентабельности (маржа чистой прибыли) *(Net profit margin)* показывает долю чистой прибыли в объеме продаж и вычисляется по формуле Общая рентабельность = Чистая прибыль/Выручка.

Для расчета используются итоговые значения данных отчета о финансовых результатах за период.

Рентабельность оборотных активов *(Return on current assets)* демонстрирует возможности предприятия в обеспечении объема годовой прибыли по отношению к среднегодовой сумме оборотных средств компании. Чем выше значение этого коэффициента, тем более эффективно используются оборотные средства.

Рентабельность оборотных активов = Чистая прибыль/ Оборотные активы. Для расчета за месяц, квартал или полугодие сумма прибыли умножается соответственно на 12, 4 или 2. При этом используется средняя за расчетный период величина оборотных активов.

Рентабельность внеоборотных активов *{Return on fixed assets)* демонстрирует способность предприятия обеспечивать достаточный объем годовой прибыли по отношению к среднегодовой стоимости основных средств компании. Чем выше значение данного коэффициента, тем эффективнее используются основные средства.

Рентабельность внеоборотных активов = Чистая прибыль / Внеоборотные активы.

Для расчета за месяц, квартал или полугодие сумма прибыли

умножается соответственно на 12, 4 или 2. При этом используется средняя за расчетный период величина внеоборотных активов.

45. ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Инвестиционные показатели (Investment ratios) характеризуют стоимость и доходность акций предприятия. Показатели этой группы рассчитываются по итогам года.

Прибыль на акцию *(Earning per ordinary share)* показывает, какая доля чистой прибыли приходится на одну обыкновенную акцию в обращении. Акции в обращении определяются как разница между общим числом выпущенных обыкновенных акций и собственными акциями в портфеле. Если в структуре капитала компании имеются привилегированные акции, из чистой прибыли предварительно должна быть вычтена сумма выплаченных по ним дивидендов. Необходимо отметить, что этот показатель оказывает существенное влияние на рыночную стоимость акций компании:

Прибыль на акцию = (Чистая прибыль – Дивиденды по привилегированным акциям)/ /Число обыкновенных акций. **Дивиденды на акцию *(Dividends per ordinary share)*** – этот показатель определяет сумму дивидендов, приходящихся на каждую обыкновенную акцию, и равен отношению суммы дивидендов по обыкновенным акциям к количеству обыкновенных акций: Дивиденды на акцию = Сумма дивидендов/Количество обыкновенных акций.

Коэффициент покрытия дивидендов *(ordinary dividend coverage)* демонстрирует возможности предприятия выплачивать дивиденды из прибыли. Он указывает, сколько раз могут быть выплачены дивиденды из чистой прибыли предприятия.

Покрытие дивидендов = (Чистая прибыль – Дивиденды по привилегированным акциям)/ Дивиденды по обыкновенным акциям. **Соотношение цены акции и прибыли *{Price to earnings)*** показывает, сколько денежных единиц согласны платить акционеры за одну денежную единицу чистой прибыли компании.

Соотношение цены акции и прибыли = Рыночная цена за одну акцию/Прибыль на одну акцию.

Значение рыночной стоимости обыкновенной акции рассчитывается делением собственного капитала на число обыкновенных акций.

46. РАСЧЕТ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФАКТОРОВ РИСКА.ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ. ЭКСПЕРТНЫЙ МЕТОД

Одна из самых главных частей бизнес-планирования – это **определение и расчет факторов риска.**

Созданный проект является, в сущности, прогнозом, который показывает, что при определенных значениях исходных данных могут быть получены расчетные показатели эффективности хозяйственной деятельности. Однако строить свои планы на таком жестко заданном прогнозе несколько рискованно, поскольку даже незначительное изменение исходных данных может привести к совершенно неожиданным результатам. Ведь успех реализации проекта зависит от множества переменных величин, которые вводятся в описание в качестве исходных данных, но в действительности не являются полностью контролируемыми параметрами. К числу таких параметров относятся следующие показатели. объем сбыта, цена продукции, суммы издержек, величина налогов, уровень инфляции и др. Все эти величины можно рассматривать как случайные факторы, оказывающие влияние на результат проекта.

Существует множество методик определения факторов риска, основные и самые распространенные из них. факторный анализ, экспертный анализ, анализ чувствительности, метод Монте-Карло.

Факторный анализ – группа методов многомерного статистического анализа, которые позволяют представить в компактной форме обобщенную информацию о структуре связей между наблюдаемыми признаками изучаемого объекта на основе выделения некоторых непосредственно ненаблюдаемых факторов. Факторный анализ определяет предполагаемые факторы риска и степень их воздействия на деятельность предприятия или на проект.

Выделяют четыре **основных метода факторного анализа:** 1) метод цепных подстановок; 2) интегральный метод; 3) индексный метод; 4) дифференцирование.

Экспертный метод путем экспертных оценок специалистов в этой области устанавливает степень риска воздействия на проект/предприятие.

При анализе рисков проекта формируется **таблица экспертного мнения.** В таблице рассматриваются любые

возможные риски и уровень их воздействия на рассматриваемый проект. Таблица не имеет отношения к какой-либо определенной дате, отрасли или экономическим обстоятельствам. Уровень предполагаемых рисков и их список формируются в соответствии с вашими знаниями о них. Для использования данной таблицы необходимо быть экспертом в исследуемой области. Консультанты, специалисты, лучше всего, чтобы это были независимые эксперты рынка, составляют собственное, основанное на опыте, мнение о рисках проекта. Затем вычисляется среднее значение по перечисленным статьям, и бизнес-модель рассчитывается с учетом самых сильных рисков проекта.

47. АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ

Одной из задач анализа проекта является **определение чувствительности показателей эффективности к изменениям различных параметров.**

Необходимо анализировать устойчивость проекта к возможным изменениям как экономической ситуации в целом (изменение структуры и темпов инфляции, увеличение задержки платежей), так и внутренних показателей проекта (изменение объемов сбыта, цены продукции). Такой анализ называется анализом чувствительности.

Чем шире диапазон параметров, в котором показатели эффективности остаются в пределах приемлемых значений, тем выше «запас прочности» проекта, тем лучше он защищен от колебаний различных факторов, оказывающих влияние на результаты реализации проекта.

Исследование чувствительности показателей эффективности к изменению ставки дисконтирования **позволяет определить устойчивость проекта по отношению к колебаниям конъюнктуры финансового рынка** и возможным изменениям макроэкономических условий деятельности. **Для анализа чувствительности необходимо:**

• выбрать основные показатели *(NPV, IRR, FV и* т. д.), изменение которых существенно отразится на потоках проекта;

• проанализировать при изменении уровня факторов (изменение выручки, себестоимости, затрат на зарплату, налоги и т. д.), какой из показателей будет наиболее чутким к этим изменениям и какой фактор оказывает самое большое воздействие на модель;

• проверить чувствительность выбранного показателя при вероятности отклонений первого (вероятность того, что фактор изменится, т. е. станет больше, меньше или останется плановым) и второго уровней (если фактор все же окажется ниже планового уровня, то с вероятностью 60 % отклонение будет не более 10 %).

48. МЕТОД МОНТЕ-КАРЛО

Цель статистического анализа – определить степень воздействия случайных факторов на показатели эффективности проекта.

Анализ производится следующим образом. Допустим, определено, какие именно данные следует признать неопределенными, а также установлен диапазон значений, в пределах которого они могут изменяться случайным образом. Если речь идет, например, о двух параметрах, это означает, что определена область значений исходных данных, имеющая форму прямоугольника. Для трех переменных эта область представляет собой параллелепипед. Совокупность исходных данных, от которых зависит судьба проекта, отображается точкой, лежащей внутри выделенной области. Таких точек великое множество, поэтому выполнить расчет проекта для каждой из них невозможно. Тем не менее необходимо определить, какое воздействие оказывает неопределенность исходных данных на поведение модели. Эта задача решается с помощью метода Монте-Карло.

Предположим, в нашем распоряжении имеется способ выбирать точки в выделенной области данных случайным образом, аналогичный рулетке в игорном заведении. Для каждой выбранной таким способом точки мы проведем расчет показателей эффективности и запишем их в таблицу. Проделав достаточно большое количество опытов, мы можем подвести некоторые итоги.

Для количественной оценки результатов используются два критерия. среднее значение и неопределенность. Предположим, мы проделали N опытов и получили набор значений некоторого показателя $f(n = 1, N)$. Тогда среднее значение M определяется по формуле

$$M = \frac{1}{N}\sum_{1}^{N} fn\ ,$$

где M – ожидаемое значение величины f_n; f – некий исследуемый показатель; N – количество проделанных опытов.

Неопределенность (или коэффициент вариации) рассчитывается следующим образом:

$$э = \frac{1}{M}\sqrt{\frac{\sum_{1}^{N}(fn - M)^2}{N}}.$$

Величину *M* можно интерпретировать как ожидаемое значение случайной величины f_n.

Неопределенность можно рассматривать также как оценку риска, связанного с тем, что значение f_n отклонится от ожидаемой величины *M*.

49. АНАЛИЗ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ ПРОЕКТА

Безубыточность является обязательным условием для реализации всех коммерческих проектов. В финансовую часть бизнес-плана целесообразно включать **анализ безубыточности,** который демонстрирует, каким должен быть объем продаж, чтобы компания могла без посторонней помощи выполнять свои обязательства.

Наиболее удобной формой является представление в бизнес-плане **схемы достижения безубыточности в виде графика,** наглядно показывающего зависимость прибыли от объемов производства (продаж), издержек производства (обращения) и цены продукции.

Наиболее часто граница безубыточности определяется для объема производства. Она рассчитывается только в период эксплуатации предприятия и носит название уровня безубыточности. Уровнем безубыточности называется отношение безубыточного объема продаж (т. е. объема, которому отвечают нулевая прибыль и нулевые убытки) к проектному за определенный период времени (шаг анализа).

При определении этого показателя принимается, что полные текущие издержки производства продукции за период времени (шаг анализа) могут быть разделены на условно-постоянные, не зависящие от объема производства, и условно-переменные, изменяющиеся прямо пропорционально объемам производства. Уровень безубыточности может определяться также и для цены продукции или, например, для цены основного используемого в производстве сырья.

Возможно провести анализ проекта по следующим показателям:

- точка безубыточности (в штуках);
- точка безубыточности (в основной валюте);
- запас финансовой прочности (в основной валюте);
- запас финансовой прочности (в процентах);
- операционный рычаг.

50. ПОКАЗАТЕЛИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ ПРОЕКТА

Точка безубыточности (в штуках) определяется по формуле

ТБ шт. = Е / ВП × V ш

, где E – суммарные постоянные издержки в основной валюте; ВП – вклад в покрытие; $/_{шт}$ – объем продаж, шт.

Вклад в покрытие в основной валюте определяется по формуле

ВП = V – С,

где V – объем продаж в основной валюте; С – суммарные переменные издержки в основной валюте.

Точка безубыточности в основной валюте определяется по формуле

$ТБ_{руб}$ = Е/КВ И 100 %,

где E – суммарные постоянные издержки в основной валюте; КВ – коэффициент вклада в покрытие.

Коэффициент вклада в покрытие рассчитывается по формуле

КВ = ВП/V И 100 %,

где V – объем продаж в основной валюте.

Превышение объемом продаж точки безубыточности в основной валюте называется запасом финансовой прочности. Запас финансовой прочности может выражаться в основной валюте или в процентах от значения объема продаж.

Запас финансовой прочности в основной валюте вычисляется по формуле

ЗП руб. = V – ТБ руб.

Запас финансовой прочности в процентах рассчитывается по формуле

ЗП% = ЗП руб. / Vх100%,

где V – объем продаж в основной валюте.

Операционный рычаг определяется по формуле

ОР = ВП/Пр,

где ВП – вклад в покрытие; Пр – прибыль в основной валюте.

Прибыль в основной валюте вычисляется по формуле

Пр = V – С – E – НП,

где V – объем продаж в основной валюте; С – суммарные переменные издержки в основной валюте; E – суммарные постоянные издержки в основной валюте; НП – налог на прибыль в основной валюте. При анализе безубыточности проектов **важным параметром является шаг анализа.** Шаг анализа

определяет временные точки, в которых будут рассчитаны показатели безубыточности – месяц, квартал, год. Шаг анализа выбирается в зависимости от целей анализа проекта. Если необходимо просмотреть перспективы проекта на большом промежутке времени, то выбирают шаг анализа квартал или год. Если же необходимо получить более детальную картину состояния проекта в отдельные моменты времени, то устанавливают шаг анализа месяц.

51. СТАТИСТИЧЕСКИЙ И СЦЕНАРНЫЙ АНАЛИЗ. МОДЕЛИРОВАНИЕ УСЛОВИЙ, РАСЧЕТ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ СТАТИСТИЧЕСКОГО И СЦЕНАРНОГО АНАЛИЗА В СИСТЕМЕ PROJECT EXPERT

Для разработки бизнес-планов можно использовать статистический и сценарный анализы.

Сценарный анализ позволяет смоделировать несколько сценариев развития проекта (компании). В бизнес-план обычно включают три сценария: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный. Хотя может быть разработано несколько десятков сценариев – их количество и качество зависит от потребности смоделировать развитие событий и финансовых показателей при изменении различных ключевых параметров.

Программа *Project Expert* позволяет с учетом рисков создавать несколько вариантов развития событий. За консервативный сценарий принимается вариант без учета факторов риска, за пессимистический берется вариант с учетом влияния рисков, за оптимистичный – обратная функция риска с поправкой на стратегический маркетинговый план.

Для расчета сценариев осуществляется подбор различных значений ключевых показателей. После создания композиции с новым набором значений просматриваются и **анализируются результаты** – итоговые, значащие для проекта показатели, насколько они изменились по сравнению с базовым сценарием и за счет чего.

Сценарный анализ связан с анализом безубыточности и анализом чувствительности. **Степень устойчивости** проекта по отношению к возможным изменениям условий реализации может быть охарактеризована показателями границ безубыточности (предельных уровней) объемов производства, цен производимой продукции и иных параметров. Эти и им подобные показатели по существу, отвечают сценариям, предусматривающим соответствующее снижение объемов реализации, цен реализуемой продукции и т. д., но они не являются показателями эффективности самого проекта.

Граница безубыточности (предельный уровень) параметра проекта для некоторого шага расчетного периода определяется как такой коэффициент к значению параметра, при применении которого чистая прибыль участника на данном шаге становится нулевой.

Статистический анализ основан на сборе и обработке больших массивов данных как о проекте (компании), так и о внешней среде с использованием статистических методов и моделей.

52. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ О НЕОБХОДИМОСТИ ИНВЕСТИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ (БИЗНЕС-ПЛАНОВ) ПО ПОКАЗАТЕЛЯМ ЭФФЕКТИВНОСТИ. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНАЛИЗА С ЦЕЛЬЮ ОПТИМИЗАЦИИ ДОХОДОВ, ЗАТРАТ

Принятие решения об инвестировании проекта является серьезным, обдуманным шагом. Необходимо учесть все риски проекта, чтобы вернуть вложенные инвестиции в наиболее короткие сроки. Для этого следует провести инвестиционный анализ и проанализировать основные показатели: *rdo, npv, iRr, pb, dpb, bi* и т. д. Также в случае инвестирования ресурсов в новое предприятие необходимо иметь четко взвешенный стратегический маркетинговый план и представление о главных акционерах. Для оценки перспективности развития проекта нужно оценить его стоимость. Только этот показатель способен наиболее полно отразить перспективы бизнеса. Определив стоимость бизнеса через пять лет и более, вы можете сравнить вложения с другими более доходными финансовыми инструментами и проектами и принять для себя решение.

Оптимизация доходов и затрат является первостепенной задачей и основной функцией при анализе, а затем при реализации инвестиционных проектов. Только лишь при рациональном использовании денежных средств возможно добиться конкурентного преимущества и занять лидирующее положение на рынке. При принятии решений необходимо ориентироваться не только на показатели финансовых и инвестиционных коэффициентов, но и на четкую стратегию по оптимизации затрат предприятия и построения входящих потоков.

Рассматривая различные проекты, сложно определить наиболее доходный, тщательно не проанализировав денежные потоки проекта. **Выбирая наиболее оптимальную бизнес-модель, необходимо руководствоваться следующими принципами:**

1. Необходимо выбирать тот проект, в котором экономическая прибыль больше.

Экономическая прибыль = Инвестированный капитал × *(ROIC – WACC),*

где *ROIC* – рентабельность инвестированного капитала; *WACC* – средневзвешенные затраты на капитал.

Рентабельность инвестированного капитала должна быть больше затрат на капитал, в обратном случае стоимость компании (бизнес-проекта) в прогнозном периоде уменьшается в соответствии с темпами развития (роста) компании, что приведет к потере ликвидности компании на рынке.

2. Сравнивая *NPV* проекта, необходимо учитывать прочие показатели, такие, как срок окупаемости проекта и срок возврата инвестиций.